



Социально-психологическая детерминация отношения к совместному будущему у сотрудников российских организаций

НЕСТИК Тимофей Александрович

ИНСТИТУТ психологи Российской академии наук, Москва, Россия

Анализируются подходы к изучению отношения к будущему в организациях (исследования в области лидерского видения, принятия стратегических решений, стратегического менеджмента, прорывных инноваций, а также корпоративного форсайта). Выделяются его социально-психологические, организационные и институциональные факторы. Приводятся результаты серии эмпирических исследований отношения к будущему своей организации среди рядовых сотрудников и руководителей российских коммерческих организаций ($N = 169$, $N = 98$, $N = 803$), а также учителей общеобразовательных школ ($N = 51$). Делается вывод о том, что ключевую роль в формировании позитивной оценки коллективного будущего играют процессы групповой интеграции: групповая идентификация и внутригрупповое доверие. Выделены три механизма формирования образа коллективного будущего: 1) групповая рефлексия по поводу совместного будущего; 2) групповая идентификация на основе формируемого лидерами позитивного образа совместного будущего (лидерского видения); 3) коллективные тревожные состояния и защитные механизмы, запускаемые воспринимаемой угрозой существованию группы. Групповая рефлексия повышает способность управленческой команды адаптироваться к меняющимся условиям (стратегическую гибкость), тогда как групповая идентификация на основе позитивного образа будущего повышает приверженность совместным целям, несмотря на меняющиеся условия совместной деятельности. Панические и тревожные коллективные состояния, возникающие при дефиците информации и воспринимаемой угрозе существованию трудового коллектива, также способны повышать ориентацию сотрудников на будущее. При этом прошлое противопоставляется будущему, служит членам группы для защиты позитивной самооценки, но не используется для совершенствования совместной деятельности. Механизм тревожных состояний преобладает в группах с нейтральной или амбивалентной идентичностью и низким доверием. Групповая рефлексивность обеспечивает регулярный и управляемый характер обсуждения будущего, связывает его с целями совместной деятельности. Она сопряжена с позитивными эмоциональными состояниями, охватывает не только ближайшие события, но и долгосрочное будущее. Прошлое при этом связывается с будущим, активно используется группой для повышения эффективности. Механизм групповой рефлексии более характерен для групп с позитивной групповой идентичностью, высоким доверием и сплоченностью.

Ключевые слова: корпоративный форсайт; долгосрочное планирование; временная перспектива; лидерское видение; управленческие команды; доверие; организационная идентичность; групповая рефлексивность; управление рисками; коллективные эмоции.

Введение

Все большие сложность и скорость изменений в экономике, глобализация рисков и рост социальной напряженности обуславливают растущую потребность профессиональных сообществ и организаций в диалоге о совместном прошлом и будущем, способах согласования различных групповых образов «коллективной судьбы». Согласованность представлений членов группы о будущем становится все более важным условием ее интеграции. Коллективные риски требуют от современных организаций способности расширить временные рамки своего существования: глубже видеть свое прошлое и дальше заглядывать в будущее. В условиях непрерывных изменений не только успешность, но и само выживание личности, различных групп и организаций, общества в целом оказываются в зависимости от их способности к рефлексии открывающихся перед ними возможностей и угроз. При этом в условиях непрерывных изменений, перехода к экономике знаний и сетевому веку прогнозирование перестает быть задачей немногих избранных. Оно приобретает командную и сетевую форму совместной деятельности, которая ведется практически непрерывно и охватывает все более крупные социальные категории — организации, общественные движения, большие социальные группы. На эффективность такого форсайта все больше влияют особенности межличностного, внутригруппового и межгруппового взаимодействия его участников и заинтересованных в нем сторон.

Без понимания социально-психологических аспектов группового отношения к будущему очень трудно расширить горизонт предвидения в современных организациях и обществе в целом, обеспечить не только своевременный анализ будущего, но и совместные действия по предотвращению долгосрочных рисков. Можно констатировать, что если психология индивидуального прогнозирования — сегодня достаточно развитая область исследований (Ломов, Сурков, 1980; Регуш, 2003 и др.), то в социальной психологии феномены прогнозирования и отношения к будущему изучены крайне недостаточно. В данной статье нами анализируются сложившиеся теоретические подходы к изучению отношения к будущему в организациях, выделяются его социально-психологические, организационные и институциональные факторы, а также приводятся результаты эмпирического исследования отношения к будущему среди сотрудников организаций и в управленческих командах российских компаний.

Отношение к будущему в организациях: теоретический анализ

Среди направлений изучения отношения к будущему в организациях можно выделить исследования в области лидерского видения, принятия стратегических решений, стратегического менеджмента, прорывных инноваций, а также корпоративного форсайта. В исследованиях, посвященных лидерскому и командному видению, ориентация организации на будущее рассматривается с точки зрения способности руководства создавать яркие и мотивирующие образы желаемого будущего, укрепляющие корпоративную идентичность, целеустремленность и сплоченность коллектива (Kouzes, Posner, 1995; Larwood et al., 1995; Thoms, 2004; Ancona et al., 2007; Базаров, 2007; Жуков и др., 2008; Журавлев, 2002; Нестик, 2011a; Нестик, 2011b; Нестик, 2011d; Нестик, Жукова, 2009; Багратиони, Иванов, 2012 и др.). Понимаемая таким образом ориентация на будущее не связана с рефлексивностью управленческой команды в отношении будущих рисков и возможностей. Это нередко превращает мотивирующий, отчетливый образ будущего из сильной стороны компании в ее слабость:

убежденность в правильности выбранного направления снижает чувствительность организации к сигналам о надвигающихся радикальных изменениях.

В рамках исследований принятия стратегических решений отношение организации к будущему увязывается с мотивационно-когнитивными искажениями, возникающими при прогнозировании будущего (Wood, Bandura, 1989; Durand, 2003; Bazerman, Watkins, 2004 и др.), а также с временной ориентацией руководителей высшего и среднего звена (El Sawy, 1983; Das, 1986; 1987; 2004; Das, Teng, 1997; Bluedorn, Ferris, 2004 и др.). Опираясь на социо-когнитивный подход, М. Бейзерман и М. Уоткинс вывели три основных типа барьеров, снижающих способность руководителей прогнозировать стратегические риски: организационные (затрудненность коммуникаций между уровнями управления и структурными подразделениями), политические (борьба за влияние между различными группами интересов, приводящая к откладыванию или блокированию решений), а также собственно психологические — когнитивные механизмы, защищающие положительную самооценку руководителей. К числу таких мотивационно-когнитивных барьеров относится иллюзия контроля и сверхоптимизм в отношении будущего, недооценка значимости долгосрочных целей и проблем по сравнению с текущими задачами, недооценка вероятности ситуаций, не имеющих аналогов с предшествующим жизненным опытом (Bazerman, Watkins, 2004).

Среди социально-психологических барьеров, мешающих компании предвидеть будущее, особую роль играют иллюзия контроля и высокая самооэффективность, которые дают о себе знать не только на индивидуальном уровне, но и на уровне управленческих команд (Wood, Bandura, 1989). Иллюзия контроля проявляется в преувеличении способности компании влиять на окружающую ее среду, конкурентоспособность. Самоэффективность подразумевает высокую оценку руководителями способности своей компании справляться с трудностями и достигать поставленных бизнес-задач. Завышенная самооэффективность руководителей высшего звена приводит к стратегическим просчетам и убыткам (Hayward, Hambrick, 1997). Яркими примерами компаний, ставших жертвами данных эффектов в 2000-е гг., стали Enron и НК ЮКОС.

Эмпирические исследования свидетельствуют о том, что чем выше успешность компании, тем больше риск «головокружения от успехов» и тем сильнее руководители высшего и среднего звена завышают свои прогнозы. При этом данные исследования, проведенного Р. Дюраном среди 785 компаний в 36 отраслях, показывают, что инвестирование средств в приобретение талантов, сманивание лучших профессионалов и управленческих кадров усиливает иллюзию контроля и завышенные ожидания. Напротив, инвестирование средств в корпоративное обучение и развитие и внутренние коммуникации не только снижает эти эффекты, но и усиливает их в обратном направлении, когда руководители занижают свои прогнозы и скептически оценивают возможности своей компании (Durand, 2003). По-видимому, определенный негативизм руководителей относительно будущего своей компании при интенсивном развитии кадрового резерва может быть связан с тем, что вместе с обучением и развитием внутренних коммуникаций обостряется внимание к внутриорганизационным проблемам, а также к расхождению между требованиями к руководителям и имеющимися в их распоряжении ресурсами, между тренируемыми навыками и возможностями их применения на практике. На наш взгляд, еще одно объяснение этого эффекта может состоять в том, что внутрикорпоративное обучение повышает уровень сравнения, расширяет возможности для сопоставления своей компании с лидерами отрасли, более успешными отечественными и зарубежными бизнесами.

Глубина временной перспективы управленческой команды и ее способность к долгосрочному планированию своей деятельности также могут оказывать существенное влияние

на стратегическое планирование в организации и эффективность бизнеса. Так, например, А. Блюдорн и С. Феррис изучали взаимосвязь между временной перспективой руководителей и успешностью организаций. При этом ими учитывался размер компаний, продолжительность их существования и характеристики внешней организационной среды. Полученные ими данные свидетельствуют о том, что долгосрочность временной перспективы менеджеров связана с величиной инвестиций в капитальное строительство, а также с одним из финансовых показателей эффективности деятельности — величиной прибыли на акцию (Bluedorn, Ferris, 2004). Эффективность организации тесно связана со способностью управленческой команды формулировать и удерживать в зоне своего внимания стратегические цели различных временных горизонтов (Judge, Spitzfaden, 1995; Пригожин, 2010).

Как показывают исследования Т. Даса, личностные особенности руководителей делают их предрасположенными к разным горизонтам планирования. В одной и той же организации руководители, ориентированные на отдаленное будущее, предпочитали долгосрочные интервалы планирования деятельности своего подразделения, тогда как руководители, ориентированные на настоящее и ближайшее будущее, предпочитали краткосрочные планы, цели и показатели (Das, 1986; 1987). Если одни топ-менеджеры эффективно действуют в рамках годового плана, то другие более эффективны при наличии пятилетнего плана. Одни топ-менеджеры более эффективны при решении краткосрочных задач операционного менеджмента, тогда как другие — при долгосрочном стратегическом планировании. Долгосрочная стратегия позволяет выбирать более экономные средства реализации целей и эффективнее управлять затратами. Однако краткосрочная стратегия обеспечивает компании большую свободу для маневра с учетом постоянно меняющейся внутренней и внешней среды. Различие в индивидуальных временных ориентациях между топ-менеджерами подталкивает их к «негласной политике времени», т.е. постоянным спорам по поводу реализуемости поставленных задач в те или иные сроки. При этом руководители, характеризующиеся долгосрочной временной ориентацией, при планировании организационных изменений предпочитают постепенное внедрение инноваций, тогда как руководители с краткосрочной индивидуальной ориентацией предпочитают более быстрые изменения (Das, 1986; 1987; 2004). Еще одним ограничением для управленческих команд оказывается привычный проблемно-ориентированный способ мышления. Выявление проблем и поиск их решения эффективны при краткосрочной временной перспективе, тогда как при работе с долгосрочным будущим требуется другой подход — ориентация не на поиск проблем, а на поиск возможностей (Das, 2004). Т. Дас называет способность команды топ-менеджеров корректировать свою временную ориентацию в зависимости от решаемой задачи «компетентностью в работе с будущим» (future competence) и указывает на необходимость учета ее роли в управлении изменениями. По его мнению, влияние психологического времени руководителей на стратегическое планирование в организациях недооценивается в современной теории управления, однако дальнейшие исследования в этой области требуют разработки специального инструментария (Das, 2004).

Способность руководителей к форсайту в последние годы рассматривается рядом исследователей как самостоятельная управленческая компетенция, понимаемая как способность представлять альтернативные варианты будущего, осознавать сложность и неопределенность управляемых систем, обнаруживать угрозы и определять опережающие действия для достижения желаемого будущего (van der Laan, Erwe, 2012). В качестве основных характеристик форсайта как индивидуальной управленческой компетенции выделяют протяженность временной перспективы и тщательность анализа планов на будущее (Amsteus, 2008). Выделяют несколько стилей форсайта — характерных особенностей отношения

руководителя к будущему (Dian, 2009; Gary, 2009). Так, «футуристы» смотрят на настоящее компании из долгосрочного будущего; «активисты» мобилизуют коллективные усилия для изменения настоящего в направлении желаемого образа будущего; «оппортунисты» активно обустроивают настоящее, заняты добыванием ресурсов и не строят долгосрочных планов. «Гибкие» ориентированы на выживание в настоящем, именно поэтому они следят за инновациями и остаются чувствительными к влиянию со стороны «футуристов» и «активистов». «Эквилибристы» ориентированы на настоящее и прошлое, стремятся поддержать управляемость и стабильность за счет баланса между новым и старым. Наконец, «реакционеры» ориентированы на прошлое и помогают вовремя заметить риски в инновациях (Dian, 2009).

Заметим, что способность управленческой команды к формированию образа будущего тесно связано с ее способностью анализировать прошлое своей организации. Коллективная память может играть как положительную, так и негативную роль в предвидении будущего. Как показывают исследования в области стратегического управления, в периоды радикальных изменений коллективное прошлое может ограничивать воображение руководителей и приводить к эффекту «зависимости от пройденного пути», когда тенденции прошлого ошибочно экстраполируются в будущее. Однако сама коллективная память о радикальных изменениях может быть ценным ресурсом, помогающим организации импровизировать (Zyglidopoulos, Schreven, 2009).

Как известно, за воображение о будущем и за память о прошлом в человеческом мозге отвечают одни и те же центры (Zrubar et al., 2007). Поэтому ретроспектива и уважение к прошлому не менее значимы для формирования образа будущего, чем ориентация руководителей на будущее. Об этом свидетельствует эксперимент, проведенный О. Эль Сави среди исполнительных директоров (chief executive officer, CEO) компаний, работающих в сфере информационных технологий (El Sawy, 1983). Одним участникам эксперимента предлагалось сначала вспомнить события из прошлого, а затем представить события, относящиеся к предполагаемому будущему. Другим исполнительным директорам предлагалось, наоборот, сначала представить себе будущее, а затем прошлое. Каждый испытуемый должен был отнести названные им события к какому-то определенному времени в прошлом или будущем. Оказалось, что исполнительные директора, которые сначала думали о прошлом, были склонны описывать события в среднем на четыре года более отдаленного будущего, чем те директора, которые сначала думали о будущем, а затем о прошлом. Напротив, размышления о событиях будущего не сказывались на глубине ретроспективы. Анализ прошлого своей компании увеличивает протяженность временной перспективы, однако большинство руководителей проводит его крайне редко, ссылаясь на свою загруженность более важными задачами и отсутствие времени. Таким образом, глубина временной перспективы управленческих команд может определяться не только личностными особенностями отдельных руководителей, но и характером задач, которые приходится решать. Отсутствие анализа опыта в повестке совещаний, постоянная нацеленность менеджеров на настоящее и ближайшее будущее сдерживают процессы научения в организации и сужают временную перспективу ее руководителей и сотрудников.

В рамках стратегического менеджмента отношение к будущему в управленческих командах и организации в целом рассматривается с точки зрения стратегической гибкости — способности к сканированию внешней среды и учету альтернативных сценариев развития событий. Стратегическая гибкость и чувствительность к «слабым сигналам», предвещающим радикальные перемены, требуют стратегического управления в реальном времени и вовлечения в планирование всех уровней управления (Ансофф, 1989; Акофф, 1985; Хэмел и др., 2005; Mintzberg, 1994). Между тем, они затруднены неравномерностью изменений: длитель-

ные периоды стабильности чередуются с короткими и бурными изменениями. Организации, способные накапливать ресурсы в периоды затишья и быстро адаптироваться к радикальным изменениям, удерживать внимание как на оперативных вопросах, так и на долгосрочных возможностях, получили название «амбидекстров», по аналогии с людьми, у которых одинаково хорошо развиты функции правого и левого полушарий мозга (O'Reilly, Tushman, 2004). Оказалось, что в условиях высокой «турбулентности» условием успеха оказывается сочетание правил, четкого ритма и креативности, стабильности долгосрочных целей и гибкости в поиске новых возможностей (Эйзенхарт, Браун, 2006; Линдгрэн, Бандхольд, 2009).

В рамках теории инноваций ориентация компании на будущее рассматривается как способность предвосхищать и осуществлять прорывные инновации. Согласно К. Кристенсену, особенностью таких инноваций является их первоначальная низкая эффективность по сравнению с устоявшимися технологиями. Первоначально востребованные узким кругом клиентов, готовых мириться с недостатками новшества ради его преимуществ, прорывные инновации некоторое время остаются нишевым продуктом, не обещающим больших прибылей. Но слабость постепенно превращается в силу: именно тот факт, что производители прорывной инновации до поры до времени не составляют конкуренции крупным компаниям, дает им возможность устранить имеющиеся недостатки и поменять правила игры (Christensen, 1997; Кристенсен, 2012). Иными словами, прорывные инновации очень трудно оценить по достоинству на ранних этапах их возникновения. Даже инновационные компании могут оказаться нечувствительными к этому будущему, которое уже среди нас. Исследования в области инноваций свидетельствуют о том, что крупные компании неспособны вовремя обнаруживать радикальные изменения, и даже обнаружив, не могут быстро принять соответствующие решения (Chandy, Tellis, 1998). Для повышения чувствительности к будущему, компании нуждаются во внешней сети экспертов и создании небольших инновационных подразделений, которые подчиняются непосредственно топ-менеджменту и ведут разведку на передовых рубежах (O'Connor et al., 2008).

Отношение к будущему в современной теории организаций изучается как корпоративный форсайт — система мероприятий, организационных процессов, структур, норм и ценностей, поддерживающих способность организации предвидеть и опережать изменения, преобразуя свою деятельность на основании анализа трендов и сценариев развития событий (Slaughter, 1996; Slaughter, 2004; Tsoukas, Shepherd, 2004; Rohrbeck, 2011; Соколов, 2007; Третьяк, 2011). Способность организации к форсайту определяется как устойчивая характеристика организационной культуры, поддерживаемая корпоративными институтами и процессами (Tsoukas, Shepherd, 2004). Исследования зарубежных авторов позволяют выделить три ключевых барьера, затрудняющих предвидение будущего для крупных компаний (Rohrbeck, 2011). Во-первых, это ускорение изменений: сокращение жизненного цикла продуктов, увеличение скорости разработки и распространения инноваций снижают определенность будущего и мешают строить долгосрочные планы. В отраслях экономики с высокой скоростью изменений (производства компьютеров и полупроводников, киноиндустрия и т.п.) ключевым фактором успеха становится стратегическая гибкость, — чувствительность к изменениям, — и способность управленческой команды к многовариантному, сценарному мышлению (Nadkarni, Narayanan, 2007). Во-вторых, это нечувствительность организации к информации об изменениях. Цикл планирования в компаниях чаще всего увязан с финансовым годом и оказывается слишком коротким, чтобы учесть долгосрочные тренды; топ-менеджеры перегружены потоком информации, который затрудняет вычленение приоритетов; наконец, информация об изменениях может просто не достигать верхних эшелонов власти в компании, так как фильтруется руководителями среднего звена, защищающими интересы

своих подразделений. Примером такой нечувствительности является компания Kodak: несмотря на то, что цифровая фотография была изобретена инженерами компании еще в 1975 г., в 1980-х гг. руководство не придало значения «слабым» сигналам, указывающим на приближающееся радикальное изменение рынка, и не смогло убедить руководителей самостоятельных подразделений в необходимости смены бюджетной политики (Lucas, Goh, 2009; Barabba, 2011). Наконец, в-третьих, даже заметив изменения, организации не успевают на них отреагировать в силу инерционности своего развития. Эта инерция может быть связана с многоуровневой дивизиональной или продуктовой организационной структурой, широкой сетью субподрядчиков и стратегических партнеров, неготовностью жертвовать пока еще прибыльными продуктовыми линиями ради финансирования новых продуктов и услуг, а также привычными технологиями, отказ от которых кажется иррациональным.

Пожалуй, наиболее фундаментальной на данный момент работой в области корпоративного форсайта стало исследование Р. Рорбека, в котором предлагается модель уровней зрелости организации с точки зрения ее ориентации на будущее (Rohrbeck, 2011). Как показывают исследования европейских компаний, проведенные Р. Рорбеком, высокая ориентация организации на будущее может поддерживаться двумя альтернативными способами: через создание специальных подразделений, отвечающих за форсайт, и регулярное проведение мероприятий по сценарному планированию, или через формирование инновационной организационной культуры, стимулирующей всех сотрудников к постоянному отслеживанию изменений на рынке и действиям на опережение. В настоящее время структурный подход преобладает в крупных компаниях, тогда как в малом и среднем бизнесе более распространен культурный подход, когда внимательность к «слабым сигналам» о приближающихся изменениях обеспечивается разветвленной социальной сетью руководителей и сотрудников, «слабыми связями» с партнерами, клиентами, представителями различных профессиональных сообществ (Paliokaite, 2010).

Существует целый ряд примеров того, как современные организации целенаправленно поддерживают собственную ориентацию на будущее через создание инновационных организационных структур, процессов и показателей эффективности. Так, в ряде компаний созданы специальные подразделения футурологов, отслеживающие технологические и экономические тренды (Siemens, BP, Lufthansa, P&G, Volvo, BASF, DaimlerChrysler, Philips и др.). Исследование, проведенное среди 40 крупнейших европейских компаний, показало, что более половины из них имеют такие подразделения в своем штате (Daheim, Uerz, 2006). Подразделения футурологов имеют разные названия («Центр по исследованию трендов», «Глобальный форсайт», «Маркетинговая разведка», «Центр стратегических проблем» и т.п.) и могут быть сгруппированы в три основных типа: «информационный центр», «обсерватория» и «фабрика мысли» (Becker, 2002).

«Информационные центры» создаются на базе уже существующих в компании подразделений НИОКР (Lufthansa, P&G, Volvo и др.). Поскольку футурологические запросы от руководства поступают сюда лишь время от времени и являются дополнительной нагрузкой «по совместительству», сотрудники центров не столько исследуют будущее, сколько собирают из различных источников уже имеющуюся, легко доступную информацию. Чаще всего такие центры являются лишь посредниками, перенаправляющими вопросы заказчика специализированным внешним аналитическим агентствам, отдельным консультантам и экспертным сообществам. Проводимые таким образом футурологические изыскания остаются незаметными для сотрудников компании и мало сказываются на ключевых направлениях деятельности.

«Обсерватории» представляют собой полностью самостоятельные подразделения, которые имеют собственный штат специалистов, бюджет и могут создавать новое знание. Чаще всего деятельность таких подразделений сосредоточена на решении узкой задачи и не включает в себя создание целостной картины будущего (например, в Deutsche Bahn это изучение будущих транспортных потоков, в Eni это прогнозирование развития новых источников энергии).

Наконец, «фабрики мысли» — это полноценные внутрикорпоративные футурологические агентства, в которых работают специалисты из разных областей. Например, в Daimler команда футурологов существует с 1979 г. и включает в себя не только инженеров, но и психологов, специалистов по коммуникациям, экономистов, физиков и даже философов (Maxeiner, 2010). Фабрики мысли решают комплексные задачи, анализируя взаимное влияние долгосрочных технологических, социокультурных, демографических и экономических трендов для создания сценариев будущего. Такие агентства пользуются весомым авторитетом в научном сообществе и нередко выполняют заказы внешних организаций — стратегических партнеров, подрядчиков и клиентов материнской компании (Shell, Ericsson, British Telecom, BASF, EdF, Daimler, Philips и др.). Некоторые компании делают результаты форсайт-исследований доступными для всех своих сотрудников (IBM, P&G), а в той или иной части — даже для всех пользователей интернет (British Telecom, Philips, Sanofi, Siemens и др.).

Для проведения форсайтов компании нередко создают межфункциональные команды из представителей различных подразделений. Внутренние и внешние заинтересованные стороны корпоративного форсайта участвуют в сборе данных, которые затем обобщаются и представляются в максимально доступной форме: например, интервью с клиентами и инноваторами, размещенные на корпоративном портале, инфографика и короткие видеоролики в корпоративных блогах. В одной из компаний были построены жилые и офисные помещения, соответствующие различным сценариям того, как будет выглядеть рабочее пространство в 2020 г. Компания стала проводить Советы директоров и другие совещания в этих «помещениях будущего», чтобы сделать как можно более наглядными изменения, которые будут влиять на деятельность руководителей в ближайшие 10 лет (Rohrbeck, 2011).

В условиях быстрых изменений традиционные подходы к стратегическому планированию перестали себя оправдывать (Mintzberg, 1994; Переслегин, 2009; Пригожин, 2010; Meissner et al., 2013). Во-первых, краткосрочное и среднесрочное планирование поддерживает среди руководителей иллюзию контроля над ситуацией, которая притупляет чувствительность к рискам и возможностям (Durand, 2003). Во-вторых, традиционные подходы к прогнозированию будущего обеспечивают высокую точность в краткосрочной перспективе, но оборачиваются фатальными ошибками в долгосрочном будущем. Наконец, традиционное прогнозирование и планирование осуществляется специальными стратегическими подразделениями или внешними агентствами, которые не участвуют ни в принятии, ни в реализации решений и нередко напоминают «башни из слоновой кости».

Одной из первых попыток преодолеть ограниченность традиционных подходов к прогнозированию предприняла компания Shell, перейдя в 1970-е гг. от не оправдавшего себя математического моделирования будущего с помощью сверхкомпьютеров к сценарному анализу. Вся история разработки глобальных и отраслевых сценариев в компании Shell показывает, что главная их роль заключалась не в подготовке управленческих решений, а в провокации выхода за рамки привычного, налаживании стратегического диалога о будущем среди топ-менеджеров. Корпоративная команда сценарного анализа часто не воспринималась руководством всерьез, а в 1980-е гг. несколько раз едва не была закрыта, однако она выступала в качестве площадки для обсуждения стратегии и согласования позиций. Опыт

сценирования корпоративного будущего в Shell позволяет сделать несколько выводов о том, как сделать сценарии востребованными в компании. Во-первых, сценарии должны быть не столько вероятными, сколько внутренне логичными и убедительными. Во-вторых, они должны провоцировать воображение, но исходить из конкретных запросов руководителей: например, в 1990х гг. команда аналитиков под руководством И. Яворского провела более сотни интервью с руководителями разных подразделений, чтобы понять, что именно интересует их в связи с будущим. В-третьих, сценарии должны быть доступными для понимания и запоминающимися: два альтернативных сценария легче для понимания, чем три или четыре; они должны включать в себя истории, яркие метафоры, будоражащие воображение рисунки и графики и т.п. Наконец, сценарии должны представляться руководству как повод для диалога, когда управленческая команда получает возможность обсудить стратегические вопросы «без галстуков» (Wilkinson, Kupers, 2013).

К 1990-м гг. сформировалась новая парадигма стратегического форсайта, основанная на трех базовых принципах. Во-первых, от метафоры будущего как неразведанной территории, которую нужно нанести на карту, происходит переход к метафоре будущего как совместного творчества. Во-вторых, будущее многовариантно и постоянно меняется, поэтому работа с ним требует непрерывного сценирования, разработки и выбора альтернатив. В-третьих, образ будущего создается через договоренности между заинтересованными сторонами, поэтому основная цель форсайта — создание сети из экспертов и лиц, принимающих решения, которая будет объединена общим образом желаемого будущего, будет отслеживать изменения, оперативно реагировать на них и помогать участникам оказывать друг другу взаимную поддержку даже в непредвиденных ситуациях. Необходимым условием успешности форсайта является разнообразие участников: вовлечение в поиск желаемого будущего представителей различных профессиональных сообществ и организаций не только обеспечивает комплексность анализа изменений, но и создает «эффект Медичи» — долгосрочную сеть обмена идеями, питательную среду для коллективного творчества, новых совместных проектов (Johansson, 2006).

Форсайт все более приобретает сетевой характер и требует сетевого мышления. Это касается не только методов обработки данных (Нугрохо, Саритас, 2011), но и способов их получения. Крупные зарубежные компании при отслеживании и прогнозировании трендов опираются не только на специализированные агентства, но и на внешнюю сеть «скаутов», следящих за новостями в мире технологий, экономике и обществе. В роли «скаутов» могут выступать ученые и консультанты, нанятые на неполную рабочую неделю. Это могут быть специалисты, работающие в партнерских организациях и отслеживающие новости на различных рынках и в разных регионах мира. Нередко скауты объединены в исследовательскую сеть, используя технологии Web 2.0, основанные на генерировании контента пользователями интернет: корпоративные блоги, Wiki-сообщества, индексация документов по ключевым словам (тегам) и корпоративные поисковые системы, системы удаленной проектной работы и т.д. (Rohrbeck, 2011). Многие компании используют открытые инновации для разработки своей бизнес-стратегии: среди ярких примеров такого подхода можно назвать 3М, датскую страховую компанию AEGON, глобального провайдера IT-услуг HCL Technologies, оборонную компанию Rite-Solutions, а также Red Hat — ведущего разработчика программных продуктов на основе Linux. Так, например, в 2009 г. компания 3М решила вдохнуть новую жизнь в свой процесс стратегического планирования, имевшего название «Рынки будущего». Ранее над стратегией работала небольшая группа внутренних экспертов, анализировавших глобальные тренды и перспективные рынки. Новый подход заключался в том, чтобы вовлечь в прогнозирование корпоративного будущего широкий круг экспертов.

Компания пригласила к участию в разработке стратегии сотрудников подразделений, занимающихся продажами, маркетингом и НИОКР. Работа велась в форме онлайн-конференции «Innovation Live», которая позволила за двухнедельный срок привлечь более 1200 участников из 40 стран и собрать более 700 идей. Итогом работы стало выделение девяти будущих рынков с потенциальным доходом более 10 млрд. долларов. Психологический эффект такого подхода состоит в том, что он за короткое время повышает осведомленность сотрудников о стратегических целях компании, приверженность персонала и его вовлеченность в реализацию стратегических инициатив (Gast, Zanini, 2012).

Сегодня в прогнозирование будущего целенаправленно вовлекаются не только партнеры и клиенты компании, но и широкие массы людей, не имеющие к ней прямого отношения. Еще в начале 20 века американский энциклопедист Дж. Гальтон опубликовал короткую заметку, в которой приводил результаты эксперимента, наблюдателем которого невольно оказался на сельскохозяйственной ярмарке (Galton, 1907). На всеобщее обозрение был выставлен бык и всем желающим предлагалось принять участие в конкурсе на лучший прогноз его веса, после того как животное будет забито и освежевано. Около 800 человек написали на карточках прогнозы, существенно различавшиеся между собой. Усреднение полученных оценок дало неожиданный результат: медиана составила 1197, а реальный вес туши — 1198 фунтов. Иными словами, существуют ситуации, в которых объединение решений, принятых людьми независимо друг от друга, может давать более надежный результат, чем решение, выработанное отдельным человеком или группой экспертов. Обозреватель *New York Times* Дж. Суrowецки назвал этот эффект «мудростью толпы» при предсказаниях и поиске решений, которая проявляется в самых разных областях жизни от пробок на дороге и ресторанов до разработки программ и налогов (Surowiecki, 2005). Действительно, ряд эмпирических исследований подтверждает существование этого феномена. Например, исследования показали, что по сравнению с индивидами группы могут давать более точные прогнозы исхода предвыборных компаний (Murr, 2011). Оказалось, что при оценке будущего более надежными оказываются ответы на вопрос о вероятном результате выборов, а не ответы на вопрос о том, за кого проголосует тот или иной избиратель. Этот принцип широко используется на появившихся рынках предсказаний, где делаются ставки на вероятность определенных событий: чем выше ставка, тем более вероятным считают событие участники рынка. Например, на интернет-площадках для предсказания событий годовой оборот составляет десятки миллиардов долларов. Так, на созданной в 2001 г. площадке Betfair еженедельный оборот составляет 50 млн. фунтов стерлингов, а ее участниками являются более четырех миллионов человек по всему миру. Подобные рынки могут использоваться и для разработки корпоративных стратегий. Не случайно после 10 лет успешного роста рынок прогнозов NewsFutures перерос в консалтинговую компанию Lumelogic, помогающую крупным компаниям предвидеть будущее за счет вовлечения в прогнозирование «коллективного интеллекта» сотрудников и людей по всему миру. Ее клиентами являются такие известные компании как Merck, Novartis, Yahoo, Bayer, Siemens, Renault, Johnson & Johnson, а также Военно-Воздушные Силы США.

Еще одна форма форсайта предполагает широкое использование игровых методов, когда участники в роли тех или иных заинтересованных сторон разыгрывают взаимодействие на рынке в течение воображаемых нескольких лет (Schwarz, 2011). Данный подход не только повышает точность сценариев развития в высоко конкурентных средах, но и позволяет преодолеть ряд когнитивных барьеров, типичных для традиционных методов корпоративного форсайта: в частности, избегание неопределенности, сверхуверенность, ограниченность воображаемого будущего опытом прошлого, избегание когнитивного диссонанса,

снижающее чувствительность к информации о слабых сигналах приближающихся изменений (Ilmola, Kuusi, 2006; Day, Schoemaker, 2006). Игровой форсайт позволяет участникам выйти за пределы уже сложившихся у них образов будущего, переключает внимание на игроков, действия которых формируют будущее, одновременно развивает ориентацию на будущее и способность к импровизации здесь и сейчас.

Однако дальновидность или «близорукость» организаций определяются не только созданием футурологических подразделений и мероприятия по конструированию будущего, но и формированием организационной культуры (Lavery, 2004). Так, обследование организаций из списка Fortune 500 с более чем столетней историей показало, что наиболее «живучими» и способными к изменениям оказываются компании, где ценятся консерватизм в финансовых вопросах, чувствительность к внешнему миру, чувство собственной корпоративной уникальности и терпимость к новым идеям и различию во мнениях. В таких компаниях люди ценятся больше финансовых и материальных активов, к ошибкам относятся как к возможностям обучения, стимулируется создание сообществ и развитие горизонтальных связей (Де Гиус, 2004). Исследование, проведенное среди 105 европейских компаний, показало, что успешность на сложных и труднопредсказуемых рынках связана как со стратегической гибкостью (способностью замечать изменения и быстро реагировать на них), так и с устойчивостью системы управления (четкость организационных целей, постоянство корпоративных ценностей и принципов в принятии решений). Наличие ясных целей, четкой и устойчивой организации позволяет компании сосредоточиться на экспериментировании и успешно управлять внедрением инноваций. Напротив, в организациях с запутанной структурой и культурой, поощряющей постоянное нарушение правил, инновации захлебываются в хаосе и авралах (Линдгрэн, Бандхольд, 2009). Выживание в эпоху быстрых перемен требует устойчивых ценностей при постоянно меняющейся стратегии. М. Линдгреном и Х. Бандхольдом были выявлены три фактора, влияющих на способность организации к предвидению будущего: «стратегическое мышление», «игра» и «созидание корпоративной культуры». Организации с развитым стратегическим мышлением раньше других обнаруживают изменения и разрабатывают сценарии развития событий. Компании, владеющие искусством «игры», быстро адаптируются к будущему через импровизацию, постоянное экспериментирование и обучение на собственном опыте. Наконец, компании с сильной корпоративной культурой устойчивы к изменениям благодаря поддержке доверия и внутрикорпоративных сообществ, командного духа и высокой приверженности сотрудников долгосрочному видению (Линдгрэн, Бандхольд, 2009). Залогом успеха оказывается постоянный поиск баланса между этими тремя факторами, то есть вовлечение сотрудников в сценарный анализ и стратегическое управление, стимулирование экспериментирования и геймификация бизнеса, а также формирование социального капитала организации — развитие социальных сетей обмена идеями, доверия и вовлеченности. В столкновении с будущим побеждают компании, похожие на джаз-банд, то есть способные к игровому мышлению, серьезности в игре и заботливому выращиванию сообществ (Lindgren, 2012).

Сделанный нами обзор исследований, посвященных отношению к будущему в организациях, позволяет сделать вывод о растущей востребованности социально-психологических моделей, объединяющих индивидуальный, групповой, организационный и институциональный уровни анализа. При этом в отличие от специалистов по теории управления, социальные психологи до сих пор обходили стороной проблему прогнозирования в организациях. Ключевое внимание уделялось личностным мотивационным и когнитивным факторам, влияющим на принятие стратегических решений относительно будущего в организациях, тогда как роль управленческой команды и организационной культуры в прогнозировании

будущего изучена крайне недостаточно. До сих пор не выявлены социально-психологические механизмы, отвечающие за формирование отношения к будущему в организации и в управленческих командах. Тем не менее, проведенный теоретический анализ позволяет сформулировать несколько обобщающих положений, которые могут лечь в основу социально-психологической модели отношения к будущему в организации. На наш взгляд, можно выделить три основных социально-психологических механизма, определяющих отношение управленческой команды и коллектива организации к будущему: 1) групповая рефлексия по поводу совместного будущего; 2) групповая идентификация на основе формируемого лидерами позитивного образа совместного будущего (лидерского видения); 3) коллективные тревожные состояния и защитные механизмы, запускаемые воспринимаемой угрозой существованию группы.

Групповая рефлексия является основным социально-психологическим механизмом корпоративного форсайта как способности организации к прогнозированию и конструированию будущего. Иными словами, организационный форсайт как социально-психологический феномен есть не что иное, как групповая перспективная рефлексивность. Примечательно, что, не используя само слово «рефлексия», на нее как ключевой механизм форсайта указывают многие исследователи. Так, сила сценарного планирования приписывается его способности поддерживать «стратегический диалог» (Schwartz, 1996; van der Heijden, 2005; Mack, 2013). В качестве важнейшего принципа форсайта выделяется дискуссия, трансформирующая конкурирующие образы будущего и социо-технические ожидания (Berkhout, 2006), социальные представления заинтересованных сторон (Durand, 2009), сопоставление альтернативных интерпретаций настоящего (Ogilvy, 2002), совместное оспаривание и пересмотр базовых представлений о будущем (Blackman, Henderson, 2004). Одним из парадоксов традиционного прогнозирования через экстраполяцию наблюдаемых трендов в будущее является возможность довольно точного предсказания ближайших событий без их понимания. Лейтмотивом современных научных публикаций в области футурологии стал призыв к укреплению процессов коллективного диалога, осмысления и рефлексивности (Nelson, 2010; Treyer, 2011; Mack, 2013).

Если групповая рефлексия повышает способность управленческой команды адаптироваться к меняющимся условиям (стратегическую гибкость), то групповая идентификация на основе позитивного образа будущего выполняет совсем другую функцию — повышает приверженность совместным целям, несмотря на меняющиеся условия совместной деятельности. Иными словами, сформированное лидерами видение мотивирует и сплачивает коллектив, одновременно ослепляя его, усиливая эффекты группового давления и сдвига к риску. Групповая рефлексивность, напротив, делает группу более чувствительной к информации, противоречащей коллективным базовым убеждениям. Несмотря на разнонаправленность этих процессов, они тесно связаны друг с другом: групповая рефлексия в отношении долгосрочного будущего возможна лишь при сохранении позитивной групповой идентичности.

Панические и тревожные коллективные состояния, возникающие при дефиците информации и воспринимаемой угрозе существованию трудового коллектива, также способны повышать ориентацию сотрудников на будущее. Это один из видов групповых эмоциональных состояний, возникающих под влиянием групповой идентификации, обмена переживаниями в межличностной коммуникации, сравнения своих членами группы своих переживаний друг с другом, а также эмоционального заражения (Rhee, 2007; Zhang et al., 2013). Как показывает анализ предшествующих исследований, тревога по поводу будущего сужает внимание группы при принятии решений, снижает групповую креативность, одновременно

повышая критичность членов группы по отношению друг к другу (Rhee, 2007). Тревожные состояния выполняют мобилизующую функцию, обостряя внимание коллектива к ближайшему будущему. Тем не менее, они запускают защитные групповые механизмы, призванные сохранить позитивную идентичность (Штроо, 2001; 2007а; 2007b): идентификация смещается на совместное прошлое, тогда как будущее оценивается негативно. Таким образом, нагнетание тревоги по поводу будущего препятствует формулированию отчетливых и долгосрочных целей совместной деятельности и снижает устойчивость организации к изменениям.

На индивидуальном уровне социально-психологического анализа наиболее значимым фактором ориентации организации на будущее являются характеристики временной перспективы и лидерского видения топ-менеджеров. На групповом уровне анализа важнейшим фактором ориентации организации на будущее является организационный социальный капитал: с одной стороны, это сила организационной культуры, уровень внутри-организационного доверия и организационная приверженность; а с другой стороны — разветвленность социальных сетей и проницаемость межгрупповых границ. Таким образом, среди групповых психологических детерминант отношения работников к будущему своей организации наиболее значимой оказывается социальная интеграция.

Эмпирическое исследование социально-психологических факторов отношения к будущему в трудовых коллективах

Для исследования отношения к будущему в малых группах и организациях нами был предпринят ряд поисковых эмпирических исследований, участниками которых в общей сложности стали 1070 человек. Первое из исследований проводилось среди руководителей российских коммерческих организаций (N = 169, 51% – мужчины, 49% – женщины) с целью установить факторы, влияющие на проспективную рефлексивность управленческих команд — готовность руководителей прогнозировать экономическую ситуацию и отдаленные последствия своих управленческих решений. Исследование проводилось в два этапа. На первом этапе в ходе двух фокус-групп и экспертного опроса (N = 74, 89% мужчин, 11% женщин; 30% – руководители среднего звена, 25% – топ-менеджеры, 45% – собственники), руководителям российских организаций было предложено назвать наиболее распространенные причины невнимания к долгосрочным рискам и возможностям в российских компаниях. Как показал контент-анализ собранных экспертных суждений, важнейшими барьерами являются отсутствие навыков стратегического мышления, высокая неопределенность политической и экономической ситуации, стремление к сиюминутной выгоде («выжать по максимуму из компании и уйти»), отсутствие системы стратегического планирования в компании, низкая приверженность руководителей, необоснованный оптимизм и склонность полагаться на «авось», перегруженность оперативными вопросами, отсутствие связи между управлением рисками и оценкой деятельности руководителей, а также непостоянство состава управленческой команды (см. таблицу 1).

Таблица 1. Результаты экспертного опроса руководителей о причинах невнимания российских управленческих команд к отдаленным возможностям и рискам

Причины	N	% ответов	% респон- дентов
1. Отсутствие навыков стратегического мышления и анализа рисков	29	17.2	40.3
2. Приходится действовать в условиях неопределенности политической ситуации и нестабильности законодательства	26	15.4	36.1
3. Экономическая нестабильность, высокий риск инвестиций в будущее	22	13.0	30.6
4. Стремление к сиюминутной выгоде («выжать по максимуму из компании и уйти»)	15	8.9	20.8
5. Отсутствие стратегического планирования и финансового анализа в компании	14	8.3	19.4
6. Низкая приверженность руководителей компании	11	6.5	15.3
7. Русское «авось», необоснованный оптимизм	10	5.9	13.9
8. Перегруженность оперативными вопросами, ориентация на «затыкание дыр» и краткосрочные риски	9	5.3	12.5
9. Отсутствие связи между управлением рисками и оценкой деятельности руководителей	6	3.6	8.3
10. Быстрая смена руководителей, непостоянство состава управленческой команды	5	3.0	6.9
11. Успешность компании определяется не стратегическим планированием, а другими, нерыночными факторами (слабая конкуренция, личные связи, коррупция и т.д.)	4	2.4	5.6
12. Недоверие к высшему руководству	3	1.8	4.2
13. Неверие руководителей в свои силы, апатия	3	1.8	4.2
14. Вера в уникальность России, недоверие к глобальным трендам	2	1.2	2.8
15. Фатализм, отсутствие веры в долгосрочный успех	2	1.2	2.8
16. Стойкость сложившихся стереотипов и установок	2	1.2	2.8
17. Опасение того, что придется больше работать («того, кто поднимает голову и показывает, что готов думать о будущем, тут же заваливают работой»)	2	1.2	2.8
18. Неготовность первых лиц вовлекать руководителей в стратегическое планирование	2	1.2	2.8
19. Страхование от непредсказуемых изменений снижает потребность в долгосрочном анализе (надежда на финансовую подушку, диверсифицированность бизнеса, жизнь за счет «дойных коров» и т.п.)	1	0.6	1.4
20. Система стимулирования руководителей ориентирована на краткосрочные цели (невыгодно заниматься долгосрочными проектами)	1	0.6	1.4
Итого:	169	100.0	234.7

Результаты фокус-групп, а также интервью с экспертами свидетельствуют о том, что прогнозирование будущего в российских компаниях имеет свою специфику, связанную с особенностями национальной деловой культуры (см. таблицу 2). Так, подавляющее большинство экспертов согласилось с тем, что работа со стратегией и маршрутными картами в России отличается от стратегических разработок в других странах (78%). Основные отличия связаны с более высокой политической и законодательной нестабильностью, необходимостью учитывать большее количество факторов и сценариев, скептическим отношением к долгосрочным прогнозам и самим технологиям прогнозирования, зависимостью будущего от неэкономических факторов (связей с властью, коррупции), которая снижает интерес к экономическим прогнозам.

Таблица 2. Особенности прогнозирования будущего в российских организациях по сравнению с другими странами

Особенности прогнозирования в российской деловой культуры	N	% ответов	% респондентов
1. Политическая нестабильность, меняющееся законодательство, изменяющиеся приоритеты по отраслям (постоянное изменение «правил игры» в налоговой и других сферах делает прогнозирование бессмысленным; отсутствие долгосрочной стратегии в целом и по отраслям, частая смена приоритетов в экономике и т.п.)	15	25.0	35.7
2. Отсутствие стандартных процедур, навыков прогнозирования у менеджеров (настороженное отношении к зарубежным технологиям прогнозирования, долгосрочные прогнозы максимум на 3–5 лет, излишний реализм, разработкой стратегии занимаются люди, не имеющие опыта)	7	11.7	16.7
3. Зависимость компаний от связей с властью (византийская страна, коррупция, велика роль административного ресурса и т.п.)	7	11.7	16.7
4. Скептическое отношение к долгосрочным прогнозам («узкий горизонт планирования», «менеджеры, пишущие стратегию, делают ее с учетом периода своей работы в компании — а это, как правило, не более 3–4 лет»; «убеждение в тщетности прогнозов более чем на 3–5 лет» и т.п.)	6	10.0	14.3
5. Множество неуправляемых факторов, необходимость многовариантного планирования (приходится учитывать гораздо больше факторов, влияющих на ведение бизнеса, чем в Европе)	5	8.3	11.9
6. Незрелость рынков, отсутствие коалиций и ассоциаций	4	6.7	9.5
7. Зависимость российской экономики от экспорта нефти и газа	4	6.7	9.5
8. Формальность стратегии, отсутствие механизма контроля ее исполнения	4	6.7	9.5
Всего	60	100.0	142.9

Экспертам также предлагалось ответить на вопрос о том, что, по их опыту, помогает привлечь внимание управленческой команды к долгосрочному будущему (см. таблицу 3). Среди наиболее важных факторов, стимулирующих внимание руководителей к совместному будущему, были названы: 1) повышение заинтересованности руководителей в долгосрочных результатах работы компании; 2) постановка амбициозной долгосрочной цели; 3) отладка процесса стратегического управления (наличие долгосрочной стратегии, регулярный анализ ситуации на рынке, форсайты и т.д.); 4) сознательное нагнетание тревоги, анализ путей выхода из системного кризиса; 5) личное внимание собственников к долгосрочному будущему организации.

Таблица 3. Результаты экспертного опроса руководителей об условиях внимания управленческой команды к долгосрочному будущему

Условия	N	% ответов	% респон- дентов
1. Повышение заинтересованности топ-менеджеров в долгосрочных результатах работы (через KPI, бонусы, акции, опционы европейского типа, «золотые парашюты», учет личных интересов в управлении развитием, повышение личной стоимости на рынке)	18	18.2	26.9
2. Амбициозная долгосрочная цель, возможность положительных изменений в компании	15	15.2	22.4
3. Отлаженный процесс стратегического управления (наличие долгосрочной стратегии, регулярный анализ ситуации на рынке, форсайты, корпоративная культура, ориентированная на будущее)	11	11.1	16.4
4. Алармизм (любой кризис, результаты анализа конкурентной среды, жесткие ограничения в текущей деятельности, которые быстро не устранить)	9	9.1	13.4
5. Участие лидера команды в анализе рисков и возможностей, личное внимание первых лиц к долгосрочным вопросам (собственник должен задать долгосрочные цели и выстроить систему контроля достижений, в том числе и систему мотивации)	9	9.1	13.4
6. Наличие волевого, харизматичного лидера с четким видением будущего	9	9.1	13.4
7. Повышение сплоченности и уверенности команды в своих силах (сплоченная команда с общими целями и задачами; уверенность команды в том, что она увидит результат деятельности и получит соответствующее вознаграждение)	8	8.1	11.9
8. Четкий бизнес-план с подробным финансовым прогнозом и учетом рисков	4	4.0	6.0
9. Гарантии стабильности (гарантии государства, высокая прибыльность, дешевые кредиты, гарантированный положительный результат, минимизация издержек и т.п.)	4	4.0	6.0
10. Корпоративное обучение, деловые игры, форсайты	3	3.0	4.5
11. Вовлечение руководителей линейного и среднего звена в стратегическое планирование через проектные группы, стратегические сессии и систему информирования	3	3.0	4.5
12. Акционирование и доленое вложение с другими компаниями, которые вынуждают согласовывать стратегические интересы вовлеченных сторон	2	2.0	3.0
13. Расширение полномочий руководителей, включение стратегических вопросов в их должностные обязанности (назначение помощником генерального директора, наделение правом свободно распоряжаться бюджетом, ответственность перед руководством за вовлечение в разработку стратегии предприятия своих подчиненных и т.п.)	2	2.0	3.0
14. Проведение стратегической сессии с выступлениями экспертов, стратегов	1	1.0	1.5
15. Внутренняя конкуренция за должностной рост	1	1.0	1.5
Всего	99	100.0	147.8

Ведущая роль, отведенная экспертами повышению личной заинтересованности топ-менеджеров в долгосрочных результатах работы, вполне понятна, если учесть сложившуюся в России практику формирования компенсационных пакетов высшего руководства. Как известно, российские компании пользуются инструментами долгосрочного вознаграждения топ-менеджеров значительно реже, чем зарубежные. Например, в США до двух третей общего дохода топ-менеджера приходится на акции, опционы и отложенные бонусы, в Европе — до 50%, а в России — лишь незначительная часть. Другими словами, если в развитых странах доход топ-менеджера состоит из трех частей, то в России часто только из двух — относительно небольшой зарплаты и крупного бонуса (Милов, 2011). При этом многие российские компании, акции которых обращаются на зарубежных площадках, страхуют ответственность топ-менеджеров за ошибочные стратегические решения, приобретая специальные страховые полисы, выплаты по которым достигают 50 млн. долларов. Таким образом, ориен-

тация руководителей на долгосрочную перспективу, поиск долгосрочных возможностей и анализ отдаленных рисков, не получает существенных финансовых стимулов.

Второй этап исследования был направлен на выявление структуры представлений менеджеров о барьерах прогнозирования отдаленного будущего, а также на определение той роли, которую играет корпоративная культура в формировании групповой перспективной рефлексивности — ориентации управленческой команды на анализ будущего. Руководителям крупных промышленных и энергетических российских компаний (N = 95, 53% – руководители среднего звена, 47% – топ-менеджеры) предлагалось оценить степень, в которой данные причины актуальны для их собственных организаций. Также им предлагалось оценить корпоративную культуру своей организации (на основе опросника OSAI Дж. Камерона и Р. Куинна, а также ряда шкал опросника организационной культуры Д. Денисона), продолжительность ее существования, официально принятый в компании горизонт планирования и ряд других организационных характеристик. Факторный анализ позволил выделить пять основных групп причин, блокирующих, по мнению респондентов, готовность управленцев к анализу долгосрочных возможностей и рисков (см. таблицу 4): 1) низкий уровень доверия в управленческой команде и личная незаинтересованность в долгосрочном совместном будущем; 2) перегруженность оперативными вопросами и апатия, вызванные размыванием стратегических приоритетов; 3) необоснованная вера в незыблемость достигнутого благополучия; 4) высокая политическая и экономическая нестабильность; 5) непостоянство состава управленческой команды. Таким образом, уровень социальной интеграции является самым важным из факторов, влияющих на готовность группы к анализу долгосрочного будущего, объясняя 20% всей дисперсии значений.

Таблица 4. Структура представлений руководителей о причинах неготовности управленческих команд к анализу долгосрочного будущего (результаты факторного анализа методом главных компонент с использованием вращения Варимакс)

Причины	Фактор 1. «Низкий уровень доверия и отсутствие личной заинтересованности в совместном будущем»	Фактор 2. «Перегруженность и апатия, вызванные размыванием стратегических приоритетов»	Фактор 3. «Необоснованная вера в незбылемость достигнутого благополучия»	Фактор 4. «Высокая политическая и экономическая нестабильность»	Фактор 5. «Непостоянство состава управленческой команды»
14. Недоверие к высшему руководству	0.825				
15. Успешность компании определяется не стратегическим планированием, а другими, нерыночными факторами (слабая конкуренция, личные связи, коррупция и т.д.)	0.694				
17. Неготовность первых лиц вовлекать руководителей в стратегическое планирование	0.667				
13. Стремление к сиюминутной выгоде («выжать по максимуму из компании и уйти»)	0.638				0.429
18. Отсутствие связи между управлением рисками и оценкой деятельности руководителей	0.607				
12. Низкая приверженность руководителей компании	0.579				0.55
20. Система стимулирования руководителей ориентирована на краткосрочные цели (невыгодно заниматься долгосрочными проектами)	0.571				
8. Отсутствие стратегического планирования и финансового анализа в компании		0.738			
9. Перегруженность оперативными вопросами, ориентация на «затыкание дыр» и краткосрочные риски		0.647			
16. Неверие руководителей в свои силы, апатия		0.631			
3. Отсутствие навыков стратегического мышления и анализа рисков	0.419	0.487			
6. Фатализм, отсутствие веры в долгосрочный успех		0.441			
19. Страхование от непредсказуемых изменений снижает потребность в долгосрочном анализе (надежда на финансовую подушку, диверсифицированность бизнеса, жизнь за счет «дойных коров» и т.п.)			0.762		
4. Вера в уникальность России, недоверие к глобальным трендам			0.739		
5. Русское «авось», необоснованный оптимизм	0.461	0.408	0.472		
7. Стойкость сложившихся стереотипов и установок			0.439		
1. Приходится действовать в условиях неопределенности политической ситуации и нестабильности законодательства				0.867	
2. Экономическая нестабильность, высокий риск инвестиций в будущее				0.837	
10. Опасение того, что придется больше работать («того, кто поднимает голову и показывает, что готов думать о будущем, тут же заваливают работой»)				0.484	
11. Быстрая смена руководителей, непостоянство состава управленческой команды					0.771

Как оказалось, выраженность данных характеристик управленческой команды статистически не зависит ни от числа сотрудников организации, ни от продолжительности ее существования, ни от долгосрочности официально выбранных компанией стратегических целей. Организации одинаково уязвимы в отношении «коллективной близорукости» управленческой команды, идет ли речь о крупном холдинге со стратегией, рассчитанной на 30 лет вперед, или о созданной год назад компании численностью 100 человек. Вместе с тем, в ходе корреляционного анализа была обнаружена связь этих факторов с характеристиками организационной культуры. Так, отсутствие заинтересованности руководителей в совместном будущем прямо связано с выраженностью административно-командного стиля управления ($r = 0.344$ при $p < 0.05$), и обратно — с инновационностью культуры ($r = -0.238$ при $p < 0.05$), эффективностью внедрения изменений ($r = -0.273$ при $p < 0.05$), четкостью формулирования руководством организационных целей ($r = -0.225$ при $p < 0.05$). Необоснованная вера в незыблемость достигнутого благополучия прямо связана с уровнем организационного доверия ($r = 0.270$ при $p < 0.01$) и ориентацией на командную работу ($r = 0.259$ при $p < 0.05$). Эта связь хорошо объясняется феноменом «группового мышления»: как известно из целого ряда зарубежных и отечественных социально-психологических исследований, сплоченные коллективы более склонны к недооценке рисков и консервативному мышлению (Janis, 1972; Штроо, 2001; Остроухова, Штроо, 2008). Как низкая, так и высокая сплоченность могут блокировать анализ долгосрочных рисков в управленческой команде. Таким образом, причины невнимания группы к своему долгосрочному будущему могут быть различными в зависимости от групповых ценностей, особенностей корпоративной культуры. При этом низкая ориентация на будущее подкрепляется характеристиками национальной деловой культуры — устойчивым недоверием к долгосрочному прогнозированию на фоне высокой политической и экономической неопределенности.

Второе исследование проводилось нами в 2012 г. среди сотрудников и руководителей российских коммерческих организаций ($N = 98$; 55% — мужчины, 45% — женщины; 23% — рядовые сотрудники, 49% — руководители низового и среднего звена; 38% — топ-менеджеры) и было направлено на выявление ситуационных факторов, влияющих на готовность членов группы к обсуждению друг с другом совместного будущего. Участникам опроса предлагалось перечислить типичные ситуации, при которых в их коллективе возникали обсуждения будущего.

Таблица 5. Ситуации, при которых в коллективе обсуждается совместное будущее (результаты контент-анализа, N = 98)

Категории контент-анализа	Высказывания	N	% ответов
1. Организационные изменения и инновационные проекты	Реинжиниринг, возникновение новых технологий, структурные изменения, переезд офиса, смена стратегий, угрозы реорганизации предприятия, укрупнение компании, закрытие отделения, выработка мероприятий совершенствования, оптимизация рабочих процессов, изменение форм собственности, при реформировании, сильные изменения в компании, внедрение каких-либо программ или услуг, внедрение новшеств, внедрение нового коммерческого проекта, стартапы, изменение условий труда, управленческий кризис, новые бизнес-продукты, смена компьютеров и оборудования, при изменении производственных процессов, при изменении должностных инструкций, поступление письменных указаний сверху, после изучения поступивших документов, при обещаниях руководства	53	19
2. Заработная плата и экономическое благополучие работников	Когда маленькая з/п, повышение з/п, задержка з/п, изменения з/п, размышления о з/п, при обсуждении з/п, при оплате ипотеки, перед индексацией з/п, при рассмотрении вопросов премирования, повышение цен на ЖКХ, рост инфляции (рост цен), прекращение финансирования, перед получением з/п, при обсуждении внедрения сдельной оплаты, если долго не повышают з/п, введение бонусных оплат.	33	12
3. В неформальной обстановке, на отдыхе и в перерывах.	Празднование чего-либо, или участие в каких-либо мероприятиях, в простых разговорах, при разговорах на личные темы, в курилке, при обсуждении бытовых (текущих) вопросов, в перерывах производственных совещаний, случайно все вместе собираемся, за пивом, при общении, «на дне», в застольных беседах (на банкетах), перед отпуском, после «разбора полетов».	31	11
4. Долгосрочное планирование деятельности	При планировании, обсуждении идей новых проектов, определение перспектив, предстоящие мероприятия, доведение до сотрудников плановых показателей, обсуждении стратегии и тактики	26	10
5. Личные ситуации	Когда не определено настоящее, изменился семейный статус сотрудника, когда плохо в настоящем, предстоящая свадьба одного из сотрудников, анализ прошлого, в отношении личных проектов, предложение о смене работы, мотивация, удовлетворенность / неудовлетворенность результатом труда, семья, при успехе и неудаче, работа перестала нравиться, при надежде, во время обсуждения популярных передач, неопределенность будущего, наличие идей, новый отсчет времени (новый год, новый квартал), творческое развитие сотрудника, горе, тревога, неопределенность	24	9
6. Социально-экономические и политические проблемы	Изменения в политике, в преддверии кризиса, кризис политический, экономические проблемы в стране, всплеск публикаций о кризисе, после выступления президента	24	9
7. Сокращение штата и кадровые перестановки	Кадровые перестановки, увольнение, сокращение штата, оптимизация численности, изменение штатного расписания, повышение в должности, рост численности сотрудников, подготовка приказа об отпуске персонала.	23	8
8. Обсуждение ближайших задач, оперативных вопросов	В процессе работы, совещания, собрания, определение режима работы, на технических совещаниях, при сравнении с другими компаниями, на уровне руководителей предприятий.	23	8
9. Смена руководства	Смена руководства, приход нового руководителя, смена лидера, сомнение в руководителях.	18	7

Категории контент-анализа	Высказывания	N	% ответов
10. При подведении итогов, после ЧП и ухудшения показателей деятельности	При очередной сдаче отчетов, подведение итогов работы, на итоговых совещаниях, после серьезных происшествий, после обрушения крыши, подготовка к итоговому собранию правления, после выступления президента компании, после публикаций отчетов, в период проверки КРУ, когда плохая эксплуатационная обстановка, на совещаниях по поводу тяжелой ситуации на фирме, снижения объема заказов.	15	5
11. Конфликтные ситуации	Конфликт, проблемы на работе, конфликт с руководством, противоречия в коллективе.	5	2

Как показывают результаты контент-анализа описанных респондентами ситуаций (см. таблицу 5), наиболее сильным фактором, возбуждающим конструирование образа совместного будущего в межличностном дискурсе сотрудников, являются уже произошедшие или возможные негативные изменения: сокращение зарплаты, рост инфляции и цен на ЖКХ, сокращение штата, угроза реорганизации, чрезвычайные происшествия и т.п. На долю негативно окрашенных ситуаций обсуждения будущего приходится 55% ответов респондентов, тогда как на долю позитивных и нейтральных — 23% и 22% соответственно. Иными словами, обсуждение коллективного будущего чаще вызывается тревогой, чем стабильностью или осознанием возможностей. Содержание образа коллективного будущего у сотрудников организаций также изучалось нами в ходе исследования, проведенного совместно с А. Митькиной в 2012 г. среди преподавателей пяти общеобразовательных школ г. Москвы, в которых идут организационные изменения. В каждой школе были опрошены от 7 до 14 педагогов (N = 51). Респондентам предлагалось ответить на вопросы об их опасениях и надеждах относительно реформы в своей школе. Использовалась техника незаконченных предложений («Думая о будущем своей школы, я опасюсь...», «Задумываясь о будущем своей школы, я надеюсь...» и т.д.).

Как видно из приведенных ниже графиков (см. рисунки 1а и 1б), позитивные ожидания коллектива носят расплывчатый и разнородный характер, тогда как коллективные страхи содержат в себе ярко выраженные, радикальные негативные сценарии, более конкретны и совпадают у большинства членов педагогического коллектива («провал системы образования в стране», «реорганизация нашей школы, ее объединение с другими в рамках образовательных комплексов»).

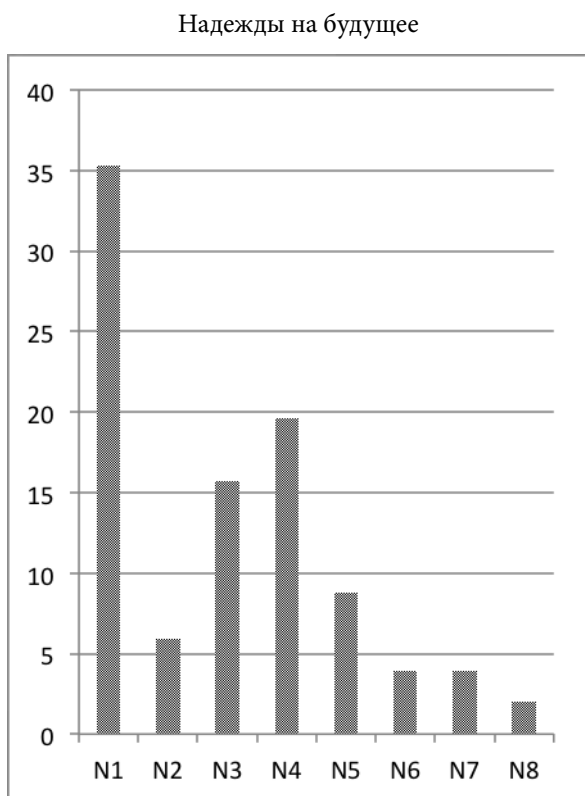


Рис. 1а. Надежды на будущее в педагогических коллективах (% от общего числа ответов): N1 — оптимистичные фразы общего характера («на лучшее», «что все обойдется» и т.п.); N2 — быть услышанными; N3 — реформирование; N4 — будущее школы; N5 — учебный процесс; N6 — климат в коллективе; N7 — престиж учителя в обществе; N8 — экономическое благосостояние учителей.

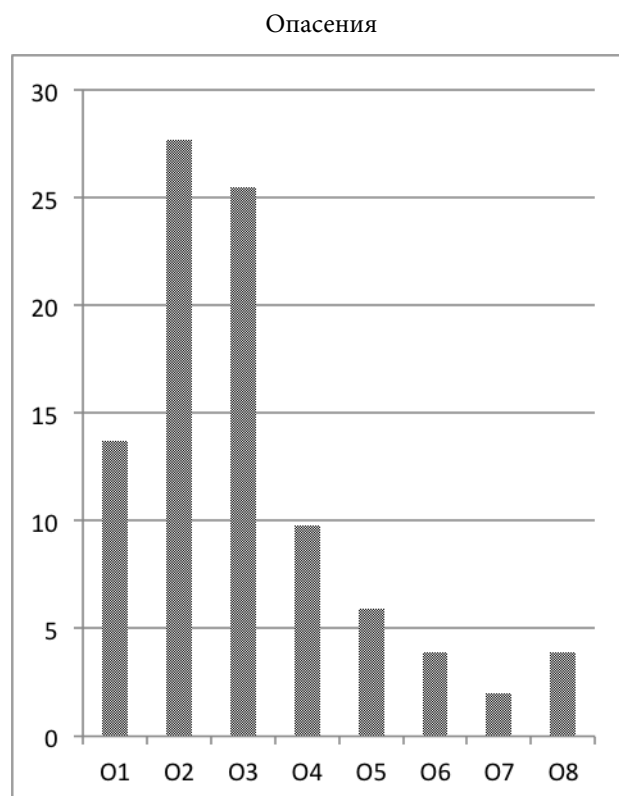


Рис. 1б. Опасения относительно будущего в педагогических коллективах (% от общего числа ответов): O1 — обезличенность образования; O2 — провал всей гос. системы образования; O3 — реорганизации нашей школы; O4 — снижение качества образования; O4 — доступность образования для бедных; O5 — негативное влияние компьютерных технологий; O6 — изменение заработной платы; O7 — снижение статуса учителя в обществе.

Таким образом, можно предположить, что в малых группах и организациях коллективные страхи играют мобилизирующую функцию, обеспечивают готовность коллектива к радикальным преобразованиям и высокой неопределенности. Напротив, положительные ожидания поддерживают позитивную идентичность и поэтому имеют менее конкретный характер.

Четвертое исследование проводилось в 2011–2012 гг. и было посвящено отношению к времени в российских организациях, в том числе групповым и организационным факторам, предположительно влияющим на готовность сотрудников российских компаний анализировать совместное будущее. В общей сложности участниками данного исследования стали 803 сотрудника российских частных и коммерческих организаций (42% – мужчины, 58% – женщины; 15% – специалисты, 26% – руководители низового звена, 29% – руководители среднего звена, 30% – топ-менеджеры). Для оценки групповых и организационных характеристик были использованы субшкалы опросника «Организационная культура» Д. Денисона, шкала «Организационное доверие» Дж. Хаффа и Дж. Келли, «Шкала групповой рефлексивности» Т.А. Нестика, методика «Организационное настроение» А.И. Пригожина, «Организационная идентичность» Г. Чини, «Методика оценки организационной идентификации» Г. Крейнера и Б. Эшфорта (в адаптации О.Н. Бурмистровой и С.А. Липатова) и др.

Данные пошагового регрессионного анализа показывают, что около 28% оценок эффективности организации определяются совокупностью трех связанных друг с другом факторов: 1) максимальным интервалом долгосрочного планирования в компании, 2) ориентацией на анализ коллективного опыта; 3) ориентацией на анализ будущих рисков и возможностей ($R = 0.527$; $R^2 = 0.277$; $F = 9.725$ при $p < 0.001$). Таким образом, ретроспективная и проспективная рефлексивность, а также протяженность перспективы при организационном планировании являются предикторами экономического успеха.

Как показало исследование, большое значение для формирования образа будущего и всей временной перспективы группы имеют групповые эмоциональные состояния. Так, по данным проведенного нами исследования, состояние тревоги в малых группах прямо связано с протяженностью ретроспективы и обратно связано с протяженностью ближайшего будущего (соответственно, $r = 0.163$ и $r = -0.137$ при $p < 0.001$). Иными словами, при нарастании тревоги внимание группы сосредотачивается на все более близком будущем, однако при этом актуализируются события отдаленного прошлого. Напротив, при положительных эмоциональных групповых состояниях временной горизонт расширяется, при обсуждении ближайшего будущего имеются в виду более отдаленные события: уверенность, подъем и энтузиазм прямо связаны с протяженностью ближайшего будущего (соответственно, $r = 0.131$, $r = 0.178$ и $r = 0.158$ при $p < 0.001$). По-видимому, это указывает на динамику групповой временной перспективы в условиях неопределенности. Можно предположить, что отдаленное прошлое используется для поиска аналогий происходящему, служит своего рода эталоном для сравнения. Обращение к отдаленным событиям в истории группы позволяет повысить предсказуемость ситуации, а также защищает позитивную групповую идентичность. Отсутствие связи между тревогой и протяженностью долгосрочной временной перспективы может свидетельствовать о том, что в ситуации неопределенности представления об отдаленных событиях будущего перестают служить ориентиром для деятельности группы.

Сопоставление двух групп сотрудников, характеризующихся протяженной ($N = 76$) и краткосрочной временной перспективой ($N = 101$) выявило значимые различия в содержании их представлений о настоящем и будущем организации. Для выявления содержания организационной временной перспективы нами использовалась проективная методика «Линия времени». Участникам исследования предлагалось обозначить на линии времени границы между прошлым, настоящим и будущим, а затем отметить любое количество значимых для них событий в прошлом, настоящем и будущем их организации. Как оказалось, сотрудники, склонные думать о более отдаленном будущем своей организации, значимо больше указывали позитивных событий ее настоящего и будущего (см. рисунок 2).

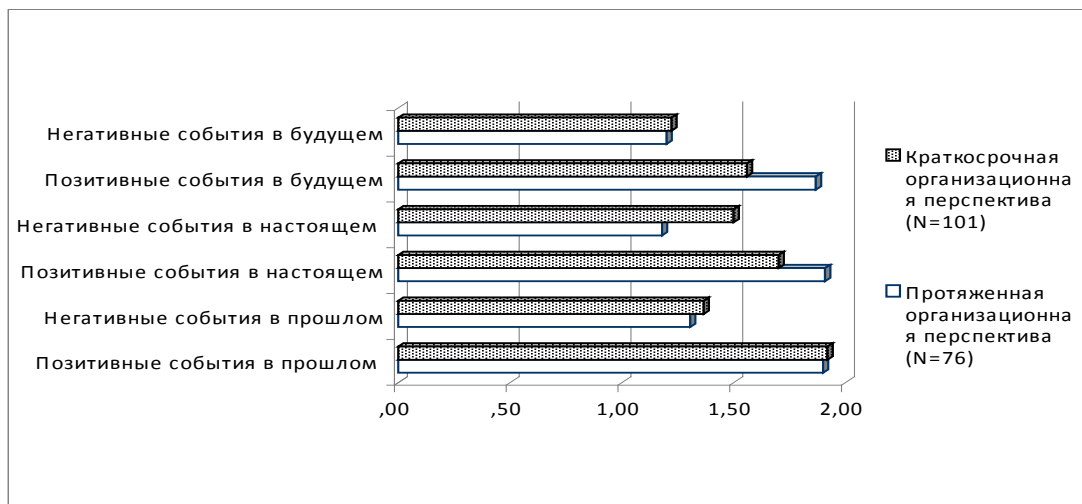


Рис. 2. Содержание представлений о настоящем и будущем организации у сотрудников с различной протяженностью организационной временной перспективы (значимость различий $p < 0.05$).

По-видимому, наполненность будущего позитивными совместными целями удлиняет временную перспективу: принятие сотрудниками организационных целей как возможных событий своего собственного будущего оказывает мотивационный эффект, позволяет им с большей уверенностью строить планы и оценивать долгосрочные перспективы своей организации. Тем не менее, в неформальном общении спланирует коллектив не столько отдаленная цель, сколько ближайшее будущее. Чувство общности с остальными членами трудового коллектива обратно связано с отдаленностью событий, которые сотрудник имеет в виду, думая о ближайшем прошлом и будущем своей организации (соответственно, $r = -0.533$ при $p < 0.001$ и $r = -0.373$ при $p < 0.05$). В отношении отдаленного прошлого и долгосрочного будущего статистических связей обнаружено не было. Возможно, именно обсуждение ближайших событий прошлого и будущего является наиболее значимым для сплочения коллектива перед лицом различных угроз существованию группы и высокой неопределенности.

Регулярный анализ будущих рисков и возможностей на совещаниях прямо связан с переживаниями надежды ($r = 0.166$ при $p < 0.001$), уверенности ($r = 0.133$ при $p < 0.001$), подъема ($r = 0.238$ при $p < 0.001$) и энтузиазма ($r = 0.230$ при $p < 0.001$), а также негативно связаны с равнодушием к судьбе организации ($r = -0.239$ при $p < 0.001$). Сопоставляя данные результаты с итогами предыдущего исследования, посвященного ситуациям обсуждения будущего в трудовых коллективах, можно сделать следующий вывод: привлечение внимания к совместному будущему происходит чаще всего за счет негативных переживаний, однако для групповой рефлексии по поводу будущего, члены группы должны испытывать чувство надежды и сохранять позитивную групповую идентичность.

Действительно, чем выше уровень организационного и внутригруппового доверия, чем выше ориентация организационной культуры на организационное научение, тем регулярнее трудовые коллективы обсуждают риски, ожидающие их в будущем, анализируют различные сценарии развития событий и стараются опередить развитие событий (соответственно, $r = 0.234$ при $p < 0.001$; $r = 0.321$ при $p < 0.001$; $r = 0.336$ при $p < 0.001$, см. таблицу 6). Важно, что ориентация рабочей группы на анализ будущего статистически не связана с индивидуальной рефлексивностью сотрудников, то есть является не индивидуальным, а групповым социально-психологическим феноменом.

Таблица 6. Связь ориентации группы на совместный анализ возможностей и рисков в будущем с организационными и групповыми характеристиками (результаты корреляционного анализа)

Организационные и групповые характеристики	Корреляции с ориентацией команды на совместный анализ будущих возможностей и рисков
Частота обсуждения сотрудниками прошлого своей организации в неформальных беседах друг с другом	0.447**
Ориентация группы на анализ совместного опыта (ретроспективная рефлексивность)	0.532**
Доверие в организации	0.234**
Доверие в команде	0.321**
Ориентация организационной культуры на обмен знаниями	0.186*
Ориентация организационной культуры на командную работу	0.188*
Ориентация организационной культуры на обучение на собственном опыте	0.336**

Примечание: ** $p < 0.001$ по критерию Спирмена; * $p < 0.05$ по критерию Спирмена.

Проспективная групповая рефлексивность, то есть совместный анализ рисков и возможностей в будущем, тесно связана с уровнем групповой ретроспективной рефлексивности — ориентации группы на извлечение уроков из совместного опыта (Журавлев, Нестик, 2012). Чем выше ретроспективная рефлексивность группы, тем более позитивно оценивают ее члены совместное будущее, оно представляется им более светлым ($r = 0.342$ при $p < 0.05$), осмысленным ($r = 0.359$ при $p < 0.05$), интересным ($r = 0.343$ при $p < 0.05$), активным ($r = 0.437$ при $p < 0.001$), насыщенным событиями ($r = 0.479$ при $p < 0.001$), значительным ($r = 0.483$ при $p < 0.001$) и свободным ($r = 0.379$ при $p < 0.001$). В целом ретроспективная и проспективная рефлексивность как групповая характеристика свидетельствует о высокой ориентации группы на достижение организационных целей. В этом отношении она противоположна неформальному обсуждению будущего, в ходе которого распространяются слухи, передается тревога и паника. Групповая рефлексивность связана с протяженностью временной перспективы группы, позволяя ее членам опираться на более глубокую коллективную память и дальше заглядывать в совместное будущее. В частности, в предыдущих наших исследованиях была обнаружена прямая связь групповой рефлексивности с ориентацией команды на будущее, а также с ценностью коллективного прошлого, и отрицательная ее связь с ориентацией команды на настоящее (Журавлев, Нестик, 2010; Журавлев, Нестик, 2012).

Другим фактором, влияющим на отдаленность регулярно обсуждаемого будущего, является объективный интервал планирования деятельности, связанный со спецификой бизнес-процессов компании. Нами была обнаружена сильная прямая связь между отдаленностью будущего организации, которое обсуждается сотрудниками, и величиной интервалов долгосрочного и краткосрочного планирования (соответственно, $r = 0.477$ и $r = 0.401$ при $p < 0.001$). По-видимому, объективная продолжительность бизнес-процессов и скорость получения обратной связи по итогам управленческого контроля определяют «темп внутри-организационной жизни» сотрудников: чем длиннее внутриорганизационные циклы, тем с более отдаленным будущим связывают сотрудники свои ожидания и тревоги.

Наиболее интересным и неожиданным оказался характер связи между долгосрочностью организационной временной перспективы и организационной идентичностью. Наиболее тесно организационная идентификация связана с протяженностью коллективной памяти: чем сильнее организационная идентичность, тем чаще сотрудники в беседах друг с другом вспоминают события из прошлого своей организации ($r = 0.540$ при $p < 0.001$) и тем позитив-

нее они оценивают это прошлое ($r = 0.538$ при $p < 0.001$). Напротив, в нашем исследовании частота неформальных разговоров о будущем организации не обнаруживает связи с силой позитивной организационной идентичности, однако прямо связана с нейтральной идентичностью ($r = 0.346$ при $p < 0.05$). Нейтральную идентичность можно считать защитным психологическим механизмом, когда сотрудники дистанцируются от организации, начинают отрицать чувство эмоционального участия в жизни организации, проявлять безразличие к тому, что происходит в ней, игнорировать значимость отрицательных проявлений организации (Липатов, 2010; Бурмистрова, 2010). Кроме того, была выявлена прямая связь между амбивалентной идентичностью и протяженностью краткосрочного будущего организации, о котором задумываются сотрудники ($r = 0.218$ при $p < 0.05$). Видимо, ролевой конфликт, возникающий при негативной оценке группы, членом которой мы себя считаем, провоцирует размышления о ближайшем будущем этой группы, но никак не затрагивает наше отношение к ее долгосрочному будущему. Можно предположить, что позитивная групповая идентификация актуализирует прошлое и отдаленное будущее группы, тогда как негативная — ее ближайшее будущее.

Чем выше степень разотождествления сотрудниками себя с организацией, тем более негативно окрашены их представления о совместном будущем. Так, нами были обнаружены сильные отрицательные корреляционные связи между уверенностью в отношении совместного будущего и тремя видами организационной идентичности: нейтральной ($r = -0.39$ при $p < 0.001$), амбивалентной ($r = -0.545$ при $p < 0.001$), а также организационной дезидентификацией ($r = -0.421$ при $p < 0.001$). Напротив, чем сильнее организационная идентичность, тем увереннее сотрудники смотрят в будущее ($r = 0.571$ при $p < 0.001$), тем дальше в будущее организации они заглядывают ($r = 0.258$ при $p < 0.05$) и тем меньше у них оснований для неформального обсуждения своей коллективной судьбы. Таким образом, обсуждение прошлого объединяет сотрудников, тогда как обсуждение будущего в неформальных беседах связано с допущением возможного разрыва с группой и коллективным чувством тревоги.

Сравнение трудовых коллективов с высокой и низкой отдаленностью обсуждаемых событий, относимых к долгосрочному будущему, показывает наличие значимых различий ($p < 0.05$ по критерию Манна-Уитни) в уровне внутриорганизационного доверия, отношении к ошибкам как к возможности научения, ориентации руководства на долгосрочную перспективу, поддержке руководителем обмена опытом и мечтами о будущем между сотрудниками, ясности стратегических целей организации для сотрудников, уровне групповой рефлексивности и регулярности оценки группой своего продвижения к намеченным целям. Коллективы с высокой протяженностью групповой временной перспективы значимо реже переживают состояние паники, и значимо чаще — состояния надежды и подъема.

Еще одно исследование было проведено нами в 2013 г. среди руководителей среднего звена российских компаний с целью построения типологии отношения к совместному прошлому, настоящему и будущему в российских управленческих командах. В исследовании приняли участие 168 руководителей среднего звена крупных российских компаний в сфере производства, транспорта и банковского бизнеса (64% — мужчины, 36% — женщины; средний возраст — 37 лет). Респондентам предлагалось оценить отношение к совместному прошлому, настоящему и будущему, характерное для управленческих команд, в составе которых они работают. В качестве оснований для типологии были выбраны пять компонентов групповой временной перспективы, выявленных с помощью теоретико-эмпирического анализа (Нестик, 2011с; Журавлев, Нестик, 2012; Нестик, 2013): уровень положительной оценки прошлого, настоящего и будущего организации; уровень групповой рефлексивности в отношении коллективного прошлого и будущего, а также протяженность групповой

перспективы. Кластерный анализ методом к-средних позволил выявить пять типов организационной временной перспективы (см. таблицы 7–8): «сбалансированный» (23%), «пессимистический» (18%), «оптимистический» (24%), «фаталистический» (23%), «краткосрочный» (12%).

Таблица 7. Типы отношения к коллективному прошлому, настоящему и будущему (результаты кластерного анализа, N = 168)

Тип отношения	1. Сбалансированный (N = 38)	2. Пессимистический (N = 30)	3. Оптимистический (N = 41)	4. Фаталистический (N = 38)	5. Краткосрочный (N = 21)
Позитивная оценка коллективного прошлого**	6.24	4.55	3.84	5.24	4.88
Позитивная оценка коллективного настоящего**	4.78	3.47	4.89	2.88	4.59
Позитивная оценка коллективного будущего**	5.52	3.72	5.10	3.14	4.63
Групповая рефлексивность в отношении коллективного прошлого и будущего*	3.81	3.42	3.74	3.70	3.86
Протяженность групповой перспективы***	8.51	9.38	7.12	6.58	3.64
Максимальный интервал долгосрочного планирования***	10.0	9.2	9.0	8.7	7.0
Интервал краткосрочного планирования***	5.8	5.3	5.2	4.4	3.0

Примечание: * — 5-балльная шкала; ** — 7-балльная шкала; *** — 15-балльная шкала.

Таблица 8 Социально-психологические характеристики типов отношения к коллективному прошлому, настоящему и будущему в управленческих командах (результаты анализа значимых различий)

Характеристики	1. Сбалансированный (N = 38)	2. Пессимистический (N = 30)	3. Оптимистический (N = 41)	4. Фаталистический (N = 38)	5. Краткосрочный (N = 21)	Значимость различий по критерию Крускала-Уоллиса
Зависимость будущего от усилий команды**	5.1	3.7	5.1	2.9	4.8	< 0.001
Предсказуемость будущего**	4.7	3.5	4.7	2.3	3.9	< 0.001
Максимальный интервал долгосрочного планирования***	10.0	9.2	9.0	8.7	7.0	< 0.001
Интервал краткосрочного планирования***	5.8	5.3	5.2	4.4	3.0	< 0.001
Протяженность групповой ретроспективы***	9.8	10.0	8.4	8.7	6.6	< 0.001
Ценность времени как ресурса совместной деятельности*	4.5	4.0	3.5	3.1	4.1	< 0.05
Результативность деятельности организации*	3.8	3.0	3.3	3.3	3.5	< 0.05
Перегруженность оперативными вопросами, ориентация на «затыкание дыр» и краткосрочные риски*	4.1	4.0	4.2	4.9	5.0	< 0.01
Низкая приверженность руководителей компании*	2.3	2.6	2.6	4.0	3.1	< 0.05
Стремление к сиюминутной выгоде («выжать по максимуму из компании и уйти»)*	2.1	2.8	2.9	4.5	3.3	< 0.01
Уровень доверия в команде*	4.0	3.4	3.6	3.6	4.0	< 0.05
Недоверие к высшему руководству*	2.0	3.1	2.7	4.5	4.0	< 0.001
Неверие руководителей в свои силы, апатия*	1.9	2.4	2.2	3.5	3.1	< 0.05
Коллективная тревога**	2.4	3.2	2.4	3.8	3.0	< 0.001
Положительные эмоциональные состояния в коллективе**	4.6	3.9	4.6	3.3	4.6	< 0.001

Примечание: * — 5-балльная шкала; ** 7-балльная шкала; *** — 15-балльная шкала.

Первый тип, получивший название «сбалансированный» (23% организаций), отличается высокой позитивной оценкой коллективного прошлого, настоящего и будущего, высокой групповой рефлексивностью в отношении коллективного прошлого и будущего, а также долгосрочной временной перспективой (средняя продолжительность обсуждаемого будущего организации — три года, а максимальный горизонт планирования — в среднем пять лет). Представители данного типа высоко оценивают способность своей команды влиять на совместное будущее и предсказуемость будущего.

Второй тип, названный нами «пессимистический» (18%), характеризуется негативной оценкой настоящего и будущего, а также наиболее низкой групповой рефлексивностью. При этом для него характерна долгосрочная временная перспектива (обсуждают будущее организации в среднем на пять лет вперед, максимальный горизонт планирования — три года). Представители данного типа низко оценивают свою способность влиять на будущее и предсказывать его. Кроме того, в командах данного типа наименее высокий уровень внутригруппового доверия.

Третий тип получил название «оптимистического» (24%). Для него характерна выраженная позитивная оценка будущего при негативной оценке коллективного прошлого. Представители данного типа обсуждают будущее своей организации в среднем на один год вперед, а максимальный горизонт планирования составляет три года. Команды данного типа считают, что будущее зависит от их усилий и вполне предсказуемо, однако относительно низко оценивают свою результативность и уровень внутригруппового доверия.

Четвертый тип, названный «фаталистическим» (23%), отличается крайне негативными оценками настоящего и будущего при очень низкой оценке предсказуемости будущего и его зависимости от усилий команды. Будущее организации здесь обсуждается на перспективу в среднем не более шести месяцев, несмотря на то, что горизонт официального планирования составляет три года. В командах данного типа ценность времени как ресурса совместной деятельности очень низкая, что может объясняться неверием в свою способность влиять на собственное будущее, а также относительно низкой, по сравнению с другими типами, приверженностью руководителей своей организации. Именно в этом типе команд наиболее распространены тревожные эмоциональные состояния, связанные с совместным будущим.

Наконец, пятый тип получил название «краткосрочного» (12%). Для него характерна наиболее краткосрочная временная перспектива (обсуждают будущее организации на перспективу в среднем около двух недель, а максимальный горизонт планирования составляет не более одного года). Данный тип отличается умеренно положительной оценкой совместного прошлого, настоящего и будущего, уверенностью команды в своей способности влиять на совместное будущее в сочетании с низкой оценкой его прогнозируемости. В данном типе управленческих команд наиболее остро ощущается перегруженность оперативными вопросами, ориентация на «затыкание дыр» и краткосрочные риски. Для него также характерны относительно высокое внутригрупповое доверие и ретроспективная рефлексивность при относительно низком доверии к высшему руководству своей компании и низкой отчетливости долгосрочных коллективных целей. В условиях дефицита информации от высшего руководства о стратегических приоритетах компании управленческие команды борются за выживание, постоянно мобилизуя свои силы для просчитывания ближайших возможностей и рисков.

Сопоставление выделенных нами типов позволяет сделать вывод о том, что уровень ретроспективной и проспективной рефлексивности управленческих команд тесно связан с положительной оценкой будущего, отчетливостью долгосрочных коллективных целей, а также убежденностью членов группы в своей способности влиять на коллективное будущее

и предсказывать его. Кроме того, результаты свидетельствуют о том, что чем выше фатализм в отношении коллективного будущего, тем меньше в коллективе ценится время как ресурс совместной деятельности.

Заключение

Таким образом, эмпирическое исследование представлений о совместном будущем в малых группах и организациях позволяет сделать несколько основных выводов.

Во-первых, нами выделены основные причины невнимания управленческой команды к своему долгосрочному будущему, среди которых наиболее значимыми являются низкая приверженность организации и низкий уровень группового доверия. Выраженность причин «близорукости» организации могут быть различными в зависимости от групповых ценностей, особенностей корпоративной культуры.

Во-вторых, нами выделены пять эмпирических типов отношения к прошлому, настоящему и будущему в управленческих командах самостоятельных структурных подразделений российских компаний: «сбалансированный», «пессимистический», «оптимистический», «фаталистический», «краткосрочный». Обнаружена связь уровня ретроспективной и проспективной рефлексивности управленческих команд с положительной оценкой совместного будущего, отчетливостью долгосрочных коллективных целей, а также убежденностью членов группы в своей способности влиять на коллективное будущее и предсказывать его.

В-третьих, обсуждение будущего организации в российских трудовых коллективах чаще вызывается тревогой, чем стабильностью или осознанием возможностей. Растущая в неформальных обсуждениях тревога по поводу будущего сужает кругозор и стратегическую гибкость: позитивные ожидания носят расплывчатый и разнородный характер, тогда как коллективные страхи содержат в себе ярко выраженные, радикальные негативные сценарии, совпадающие у большинства сотрудников. Чем меньше позитивных событий связывается сотрудниками с будущим, тем краткосрочнее принимаемые ими решения.

В-четвертых, нами выявлена тесная связь между положительной оценкой будущего организации и ориентацией управленческих команд на совместный анализ возможностей и рисков. Привлечение внимания к совместному будущему происходит чаще всего за счет негативных переживаний, однако для групповой рефлексии по поводу будущего члены группы должны испытывать чувство надежды.

В-пятых, ключевую роль в формировании позитивной оценки коллективного будущего играют процессы групповой интеграции: групповая идентификация и внутригрупповое доверие. По данным экспертных опросов, уровень социальной интеграции является самым весомым из факторов, влияющих на готовность управленческих команд к совместному анализу долгосрочных возможностей и рисков.

В-шестых, можно выделить три механизма формирования образа коллективного будущего: 1) групповую рефлексивность по поводу совместного будущего; 2) групповую идентификацию на основе формируемого лидерами позитивного образа совместного будущего (лидерского видения); 3) коллективные тревожные состояния и защитные механизмы, запускаемые воспринимаемой угрозой существованию группы.

Если групповая рефлексивность повышает способность управленческой команды адаптироваться к меняющимся условиям (стратегическую гибкость), то групповая идентификация на основе позитивного образа будущего выполняет совсем другую функцию — повышает приверженность совместным целям, несмотря на меняющиеся условия совместной деятель-

ности. Иными словами, сформированное лидерами видение мотивирует и сплачивает коллектив, одновременно ослепляя его, усиливая эффекты группового давления и сдвига к риску. Групповая рефлексивность, напротив, делает группу более чувствительной к информации, противоречащей коллективным базовым убеждениям. Несмотря на разнонаправленность этих процессов, они тесно связаны друг с другом: групповая рефлексия в отношении долгосрочного будущего возможна лишь при сохранении позитивной групповой идентичности.

Панические и тревожные коллективные состояния, возникающие при дефиците информации и воспринимаемой угрозе существованию трудового коллектива, также способны повышать ориентацию сотрудников на будущее. При этом прошлое противопоставляется будущему, служит членам группы для защиты позитивной самооценки, но не используется для совершенствования совместной деятельности. Механизм тревожных состояний преобладает в группах с нейтральной или амбивалентной идентичностью и низким доверием.

Наконец, степень внимания членов группы к долгосрочному совместному будущему подкрепляется социетальными факторами: организационным, институциональным и культурным контекстом. В частности, это действующая в организациях система оценки деятельности и вознаграждения, объективная протяженность циклов совместной жизнедеятельности, скорость изменений в экономической и социально-политической жизни, уровень доверия к социальным институтам, сложившиеся в культуре представления о предсказуемости и управляемости будущего. Как показывает наше исследование, низкая ориентация на будущее в управленческих командах подкрепляется характеристиками национальной деловой культуры — устойчивым недоверием к долгосрочному прогнозированию на фоне высокой политической и экономической неопределенности.

Литература

- Акофф, Р. (1985). *Планирование будущего корпорации*. М.: Прогресс.
- Ансофф, И. (1989). *Стратегическое управление*. М.: Экономика.
- Багратиони, К.А., Иванов, М.В. (2012). Темпоральный аспект лидерства и его роль в тайм-менеджменте проектов. *Управление проектами и программами*. № 03(31). 238–245.
- Базаров, Т.Ю. (2007). *Психологические грани меняющейся организации*. М.: Аспект-Пресс.
- де Гиус, А. (2004). *Живая компания. Рост, научение и долголетие в деловой среде*. СПб: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге».
- Жуков, Ю.М., Журавлев, А.В., Павлова, Е.Н. (2008). *Технологии командообразования*. М.: Аспект-Пресс.
- Журавлев, А.В. (2002). *Восприятие корпоративных целей как фактор организационных изменений*: Дис. ... канд. психол. наук. М.: МГУ им. М.В. Ломоносова.
- Журавлев, А.Л., Нестик, Т.А. (2012). Групповая рефлексивность: основные подходы и перспективы исследований. *Психологический журнал*, 33(4), июль-август 2012, 27–38.
- Журавлев, А.Л., Нестик, Т.А. (2010). *Психология управления совместной деятельностью: Новые направления исследований*. М.: Изд-во «Институт психологии РАН».
- Кристенсен, К.М. (2012). *Дилемма инноватора. Как из-за новых технологий погибают сильные компании*. М.: Альпина Паблишер.
- Линдгрэн, М., Бандхольд, Х. (2009). *Сценарное планирование: связь между будущим и стратегией*. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес».
- Ломов, Б.Ф., Сурков, Е.Н. (1980). *Антиципация в структуре деятельности*. М.: Наука.

- Милов, Г. (2011). Российские топ-менеджеры получают больше европейских коллег. И по бонусам наши топы тоже впереди Европы всей. *Ведомости*, 20.10.2011. Постоянный адрес статьи: <http://www.rb.ru/article/rossiyskie-top-menedjery-poluchayut-bolshe-evropeyskih-kolleg/6801577.html>.
- Нестик, Т.А. (2010). Особенности отношения к времени у российских руководителей. *Социальная психология труда*. Под ред. Л.Г. Дикой и А.Л. Журавлева. М.: ИП РАН, 379–396.
- Нестик, Т.А. (2011a). Коллективный образ будущего и временная перспектива группы как социально-психологические феномены. *Малая группа как объект и субъект психологического влияния*. Ч.2. Под общ. ред. А.С. Чернышева. Курск: Курск. гос. ун-т. 96–100.
- Нестик, Т.А. (2011b). Отношение личности ко времени и экономическое поведение. *Культура и экономическое поведение: Сборник научных статей*. Под ред. Н.М. Лебедевой, А.Н. Татарко. М.: МАКС Пресс, 166–189.
- Нестик, Т.А. (2011c). Психологическое время руководителей: отношение к будущему организации и полихронность. *Психологические проблемы современного бизнеса*. Под ред. В.А. Штроо, Н.Л. Ивановой, Н.В. Антоновой. М.: ИД ВШЭ. 198–215.
- Нестик, Т.А. (2011d). *Отношение к времени в малых группах и организациях*. М.: Изд-во «Институт психологии РАН».
- Нестик, Т.А. (2009). Видение будущего как лидерская компетенция и его связь с временной перспективой личности. Психологические и педагогические аспекты формирования профессиональной и социальной компетентности. *Материалы международной научно-практической конференции (Иваново, 13–14 ноября 2009 г.)*. Иваново, 85–89.
- Нестик, Т.А. (2013). Коллективный образ будущего: социально-психологический анализ. *Психологические исследования проблем современного российского общества*. Под ред. А.Л. Журавлева, Е.А. Сергиенко. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 32–53.
- Нестик, Т.А., Жукова, Е.В. (2009). Психологические особенности отношения руководителей к будущему своей организации. *Психология человека в современном мире*. Т.5. Личность и группа в условиях социальных изменений. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 344–348.
- Нестик, Т.А., Карасева, Е.В. (2009). Управленческое видение как социально-психологический феномен. Психологические инновации в экономике и финансах: *Материалы международной научно-практической конференции*. Москва, 19–20 марта 2009 г. / Отв. ред. А.Л. Журавлев, В.С. Трипольский, М.А. Федотова. М.: «Ларк лтд», 213–215.
- Нугрохо, Я., Саритас, О. (2011). Увидеть и осознать невидимое. Сканирование, сетевой и сценарный анализ. *Форсайт*, 5(3). 58–69.
- Остроухова, Е.Г., Штроо, В.А. (2008). Феномен группомыслия в условиях угрозы групповой целостности. *Идентичность и организация в меняющемся мире*: сб. науч. ст. / под ред. Н.М. Лебедевой, Н.Л. Ивановой, В.А. Штроо. М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 213–232.
- Переслегин, С.Б. (2009). *Новые карты будущего, или Анти-Рэнд*. М.: АСТ.
- Пригожин, А.И. (2010). *Методы развития организации*. М.: МЦФЭР.
- Пригожин, А.И. (2010). *Цели и ценности. Новые методы работы с будущим*. М.: Дело.
- Регуш, Л.А. (2003). *Психология прогнозирования: успехи в познании будущего*. СПб.: Речь.
- Соколов, А.В. (2007). Форсайт: взгляд в будущее. *Форсайт*. № 1. 8–15.
- Третьяк, В.П. (2011). *Форсайт в вопросах и ответах*. Изд. 3-е, доп. М.
- Хэмел, Г., Прахалад, К.К., Говард, Т., О'Нил Д. (2005). *Стратегическая гибкость*. СПб.: Питер.
- Штроо, В.А. (2001). Исследование групповых защитных механизмов. *Психологический журнал*, 22(1), 5–15.
- Штроо, В.А. (2007а). Групповая психологическая защита в организации. *Ярославский психологический вестник*. Выпуск 21. Москва-Ярославль: Изд-во РПО, 35–44.

- Штроо, В.А. (2007b). Защитные механизмы групповой динамики в организационном контексте. *Психология. Журнал Высшей школы экономики*, 4(1), 151–157.
- Эйзенхарт, К., Браун, Ш. (2006). *В ногу со временем: как конкурировать на постоянно меняющихся рынках. Управление в условиях неопределенности*. М.: Альпина Бизнес Букс, 177–203.
- Adam, B. (2010). History of the Future: Paradoxes and Challenge. *Rethinking History*, 14(3), 361–378.
- Adam, B. (2011). Towards a Twenty-First-Century Sociological Engagements with the Future. *Insights*, 4(11), 1–18.
- Amsteus, M. (2008). Managerial foresight: concept and measurement. *Foresight*, 10(1), 53–66.
- Ancona, D., Malone, Th.W., Orlikowski, W.J., Senge, P.M. (2007). In praise of the incomplete leader. *Harvard Business Review*, 85(2), 92–100.
- Barabba, V. (2011). *The Decision Loom. A design for interactive decision-making in organizations*. N.Y.: Triarchy Press.
- Bazerman, M., Watkins, M. (2004). *Predictable Surprises*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Becker, P. (2002). Corporate Foresight in Europe: A First Overview. *European Commission Community Research Working paper*. Luxembourg.
- Berkhout, F.G.H. (2006). Normative Expectations in Systems Innovation. *Technology Analysis & Strategic Management*, 18(3/4), 299–311.
- Blackman, D.A., Henderson, S. (2004). How foresight creates unforeseen futures: the role of doubting. *Futures*, 36(2), 253–266.
- Bluedorn, A.C., Ferris, S.P. (2004). Temporal depth, age, and organizational performance. *Fighting for time: Shifting boundaries of work and social life* / Ed. by C.F. Epstein, A.L. Kalleberg. N.Y.: Russell Sage Foundation, 113–149.
- Chandy, R., Tellis, G.J. (1998). Organizing for radical innovation: The overlooked role of willingness to cannibalize. *Journal of Marketing Research*, 35(4), 474–487.
- Christensen, C.M. (1997). *The innovator's dilemma*. Boston: Harvard Business School Press.
- Das, T.K. (1987). Strategic planning and individual temporal orientation. *Strategic Management Journal*, 8, 203–209.
- Das, T.K. (2004). Strategy and time: really recognizing the future. *Managing the future: strategic foresight in the knowledge economy*. Ed. by H. Tsoukas and J. Shepherd. Oxford: Blackwell Publishing Ltd., 58–74.
- Das, T.K. (1986). *The subjective side of strategy making: Future orientations and perceptions of executives*. N.Y.: Praeger.
- Das, T.K. (1991). Time: The hidden dimension in strategic planning. *Long Range Planning*, 24, 49–57.
- Das, T.K., Teng, B.-Sh. (2000). Instabilities of Strategic Alliances: An Internal Tensions Perspective. *Organization Science*, 11(1), 77–31.
- Day, G.S., Schoemaker, P.J.H. (2006). *Peripheral vision: detecting the weak signals that will make or break your company*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Dian, N. (2009). Foresight Styles Assessment: A Theory Based Study in Competency and Change. *Journal of Futures Studies*, 13(3), 59–74.
- Durand, R. (2003). Predicting a firm's forecasting ability: the roles of organizational illusion of control and organizational attention. *Strategic Management Journal*, 24, 821–838.
- Durand, T. (2009). Scenarios as knowledge transformed into strategic «representations»: the use of foresight studies to help shape and implement strategy. *Handbook of Research on Strategy and Foresight*. Ed. by L.A. Costanzo and R.B. MacKay. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 128–143.

- El Sawy, O.A. (1983). Temporal perspective and managerial attention: A study of chief executive strategic behavior. Doctoral dissertation, Stanford University, 1983. *Dissertation Abstracts International*, 44(05A), 1556–1557.
- Galton, J. (1907). Vox populi. *Nature*, 75(1949), 450–451.
- Gary, J.E. (2009). Foresight Styles Assessment: Testing a New Tool for Consulting Futurists. *Journal of Futures Studies*, 14(1), 1–26.
- Gast, A., Zanini, M. (2012). The social side of strategy. *McKinsey Quarterly*, 2, 82–93.
- Hayward, M.L., Hambrick, D.C. (1997). Explaining premium paid for large acquisitions: evidence of CEO hubris. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 103–127.
- Ilmola, L., Kuusi, O. (2006). Filters of weak signals hinder foresight: monitoring weak signals efficiently in corporate decision-making. *Futures*, 38(8), 908–924.
- Janis, I.L. (1972). *Victims of groupthink*. Boston: Houghton Mifflin.
- Johansson, F. (2006). *The Medici Effect: what elephants and epidemics can teach us about innovation*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Judge, W.Q., Spitzfaden, M. (1995). The Management of Strategic Time Horizons within Bio-technology Firms. *Journal of Management Inquiry*, 4(2), 179–196.
- Kouzes, J.M., Posner, B.Z. (1996). Envisioning your future: Imagining ideal scenarios. *Futurist*, 30(3), 14–16.
- Kouzes, J.M., Posner, B.Z. (1997). *Leadership practices inventory (LPI)*. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass, Pfeiffer,
- Kouzes, J.M., Posner, B.Z. (1995). *The leadership challenge: how to keep getting extraordinary things done in organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Kouzes, J.M., Posner, B.Z. (2009). To Lead, Create a Shared Vision. *Harvard Business Review*, 87(1), 20–21.
- Larwood, L., Falbe, C.M., Miesing, P., Kriger, M.P. (1995). Structure and meaning of organizational vision. *Academy of Management Journal*, 38(3), 740–769.
- Laverty, K.J. (2004). Managerial myopia or systemic short-termism?: The importance of managerial systems in valuing the long term. *Management Decision*, 42(8), 949–962.
- Lindgren, M. (2012). *21st Century Management: Leadership and Innovation in the Thought Economy*. London: Palgrave Macmillan,
- Lucas, H.C., Goh, J.M. (2009). Disruptive technology: how Kodak missed the digital photography revolution. *Journal of Strategic Information Systems*, 18(1), 46–55.
- Mack, T.C. (2013). Foresight as Dialogue. *Futurist*, 47(2), 46–50.
- Maxeiner, D. (2010). *Future Gazing. Daimler Technicity. Daimler Magazine for Innovation, Technology, Mobility*. 2 May 2010. 1–5. <http://technicity.daimler.com/en/future-gazing/>
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. N.Y.: Prentice Hall.
- Murr, A.E. (2011). “Wisdom of crowds”? A decentralised election forecasting model that uses citizens’ local expectations. *Electoral Studies*, 30(4), 771–783.
- Nadkarni, S., Narayanan, V.K. (2007). Strategic schemas, strategic flexibility, and firm performance: the moderating role of industry clockspeed. *Strategic Management Journal*, 28(3), 243–270.
- Nelson, R. (2010). Extending foresight: The case for and nature of Foresight 2.0. *Futures*, 42, 282–294.
- O'Connor, G.C., Paulson, A.S., DeMartino, R. (2008). Organisational approaches to building a radical innovation dynamic capability. *International Journal of Technology Management*, 44(1/2), 179–204.
- Ogilvy, J. (2002). *Creating Better Futures*. N.Y.: Oxford University Press.
- O'Reilly, C.A., Tushman, M.L. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard Business Review*, 82(4), 74–81.

- Paliokaite, A. (2010). Networking as a Route for Corporate Foresight in SMEs. *IET Working Papers Series. No. WPS010/2010*. Monte de Caparica, Portugal, 1–31.
- Rhee, S.-E. (2007). Group emotions and group outcomes: the role of group-member interactions. *Affect and Groups. Research on Managing Groups and Teams*. Ed. by E.A. Mannix, M.A. Neale, C.P. Anderson. V. 10. Oxford, UK: Elsevier Ltd., 65–95.
- Rohrbeck, R. (2011). *Corporate Foresight. Towards a Maturity Model for the Future Orientation of a Firm*. Berlin-Heidelberg: Springer-Verlag.
- Schwartz, P. (1996). *The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World*. N.Y.: Courcency.
- Schwarz, J.O. (2011). Business wargaming: developing foresight within a strategic simulation. *Foresight for Dynamic Organisations in Unstable Environments: A Search for New Frameworks*. Ed. by S. Mendonça and B. Sapiro. L.–N.Y.: Taylor and Francis, 5–20.
- Slaughter, R. (2004). *Futures Beyond Dystopia: Creating Social Foresight*. London: Routledge.
- Slaughter, R. (1996). Futures studies: from individual to social capacity. *Futures*, 28(8), 751–762.
- Surowiecki, J. (2005). *The Wisdom of Crowds*. N.Y.: Anchor Books.
- Thoms, P. (2004). *Driven by time: Time orientation and leadership*. Westport, CT: Praeger.
- Thoms, P., Greenberger, D.B. (1995). The relationship between leadership and time orientation. *Journal of Management Inquiry*, 4(3), 272–292.
- Thoms, P., Pinto, J.K. (1999). Project Leadership: A Question of Timing. *Project Management Journal*, 30(1), 19–26.
- Treyer, S. (2011). Changing perspectives on foresight and strategy: from foresight project management to the management of change in collective strategic elaboration processes. *Foresight for Dynamic Organisations in Unstable Environments: A Search for New Frameworks*. Ed. by S. Mendonça and B. Sapiro. L.–N.Y.: Taylor and Francis, 67–76.
- Tsoukas, H., Shepherd, J. (2004). Coping with the future: developing organizational foresight-fulness. *Futures*, 36, 137–144.
- Tsoukas, H., Shepherd, J. (2004). Introduction: Organizations and the Future, From Forecasting to Foresight. *Managing the future: strategic foresight in the knowledge economy*. Ed. by H. Tsoukas and J. Shepherd. Oxford: Blackwell Publishing Ltd., 1–18.
- van der Heijden K. (2005). *Scenarios. The Art of Strategic Conversation. 2nd Edition*. Chichester, West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- van der Laan, L., Erwee, R. (2012). Foresight styles assessment: a valid and reliable measure of dimensions of foresight competence? *Foresight*, 14(5), 374–386.
- Wilkinson, A., Kupers, R. (2013). Living in the futures. *Harvard Business Review*, 91(5), 118–127.
- Wood, R.E., Bandura, A. (1989). Social cognitive theory of organizational management. *Academy of Management Review*, 14(2), 361–384.
- Zhang, K., Fang, P., Goetz, Th., Ringo, J. (2013). *Antecedents and Consequences of Group Emotions: Empirical Evidence from China*. Presented at the 13th European Congress of Psychology (Stockholm, Sweden, 9–12 July 2013).
- Zpunar, K.K., Watson, J.M., McDermott, K.B. (2007). Neural substrates of envisioning the future. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 104(2), 642–647.
- Zyglidopoulos, S.C., Schreven, S.W.J.C. (2009). Strategic foresight and the role of organizational memory within a punctuated equilibrium framework. *Handbook of Research on Strategy and Foresight*. Ed. by L.A. Costanzo and R.B. MacKay. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 435–452

Social-psychological determination of relation to joint future of the employees of Russian organizations

Timofey A. NESTIK

PH.D., Senior research fellow, Institute of psychology at the Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia

The approaches to studying the future attitudes in organization are analyzed (studies in leadership vision, strategic decision making, strategic management, disruptive innovations and corporate foresight). The social psychological, organizational and institutional factors of future attitudes in organizations are determined. The results of empirical research among employees and top managers of Russian companies (N = 169, N = 98, N = 803) show that the processes of social integration (organizational identification and trust) are the most important antecedents of a positive image of the future in organizations. Three social-psychological mechanisms that influence the future attitudes in organization are determined: 1) group reflection on the collective future; 2) group identification based on the positive image of the organizational future that is formed by leaders; 3) collective emotional states (anxiety about the future that is triggered by perceived threat to the group existence). The prospective group reflexivity, i.e. group orientation toward dialog about future risks and possibilities, enhances the group ability to adapt to changes (strategic flexibility), and the group identification based on the positive image of the future motivates toward attaining the fixed collective objectives. The collective panic and anxious emotional states are also capable to enhance the employees' future orientation, but in this case the past is opposed to the future and supports positive self-esteem and it isn't used to improve group effectiveness. The anxious states are related to low organizational identity and low trust. In contrary, the group reflexivity is related to the positive group identity, high trust and commitment.

Keywords: corporate foresight; long-term planning; time perspective; leadership vision; managerial teams; trust; organizational identity; group reflexivity; risk management; collective emotional states.

References

- Adam, B. (2010). History of the Future: Paradoxes and Challenge. *Rethinking History*, 14(3), 361–378.
- Adam, B. (2011). Towards a Twenty-First-Century Sociological Engagements with the Future. *Insights*, 4(11), 1–18.
- Akoff, R. (1985). *Planirovanie budushhego korporacii* [Planning the future of corporation]. Moscow: Progress.
- Amsteus, M. (2008). Managerial foresight: concept and measurement. *Foresight*, 10(1), 53–66.
- Ancona, D., Malone, Th.W., Orlikowski, W.J., Senge, P.M. (2007). In praise of the incomplete leader. *Harvard Business Review*, 85(2), 92–100.
- Ansoff, I. (1989). *Strategicheskoe upravlenie* [The strategical management]. Moscow: Jekonomika.
- Bagrationsi, K.A., Ivanov, M.V. (2012). *Temporal'nyj aspekt liderstva i ego rol' v tajm-menedzhmente proektov*. [Temporal aspect of the leadership and its role in time management projects]. *Upravlenie proektami i programmami*. № 03(31). 238–245.
- Barabba, V. (2011). *The Decision Loom. A design for interactive decision-making in organizations*. N.Y.: Triarchy Press.
- Bazarov, T.Ju. (2007). *Psihologicheskie grani menjajushhejsja organizacii* [The psychological faces of changing organization]. Moscow: Aspekt-Press.

- Bazerman, M., Watkins, M. (2004). *Predictable Surprises*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Becker, P. (2002). *Corporate Foresight in Europe: A First Overview*. European Commission Community Research Working paper. Luxembourg.
- Berkhout, F.G.H. (2006). Normative Expectations in Systems Innovation. *Technology Analysis & Strategic Management*, 18(3/4), 299–311.
- Blackman, D.A., Henderson, S. (2004). How foresight creates unforeseen futures: the role of doubting. *Futures*, 36(2), 253–266.
- Bluedorn, A.C., Ferris, S.P. (2004). Temporal depth, age, and organizational performance. *Fighting for time: Shifting boundaries of work and social life* / Ed. by C.F. Epstein, A.L. Kalleberg. N.Y.: Russell Sage Foundation, 113–149.
- Chandy, R., Tellis, G.J. (1998). Organizing for radical innovation: The overlooked role of willingness to cannibalize. *Journal of Marketing Research*, 35(4), 474–487.
- Christensen, C.M. (1997). *The innovator's dilemma*. Boston: Harvard Business School Press.
- Das, T.K. (1986). *The subjective side of strategy making: Future orientations and perceptions of executives*. N.Y.: Praeger.
- Das, T.K. (1987). Strategic planning and individual temporal orientation. *Strategic Management Journal*, 8, 203–209.
- Das, T.K. (1991). Time: The hidden dimension in strategic planning. *Long Range Planning*, 24, 49–57.
- Das, T.K. (2004). Strategy and time: really recognizing the future. *Managing the future: strategic foresight in the knowledge economy*. Ed. by H. Tsoukas and J. Shepherd. Oxford: Blackwell Publishing Ltd., 58–74.
- Das, T.K., Teng, B.–Sh. (2000). Instabilities of Strategic Alliances: An Internal Tensions Perspective. *Organization Science*, 11(1), 77–31.
- Day, G.S., Schoemaker, P.J.H. (2006). *Peripheral vision: detecting the weak signals that will make or break your company*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- de Gius, A. (2004). *Zhivaja kompanija. Rost, nauchenie i dolgozhitel'stvo v delovoj srede* [The alive company. Growth, learning and longevity in business environment]. Saint-Petersburg: Stokgol'mskaja shkola jekonomiki v Sankt-Peterburge.
- Dian, N. (2009). Foresight Styles Assessment: A Theory Based Study in Competency and Change. *Journal of Futures Studies*, 13(3), 59–74.
- Durand, R. (2003). Predicting a firm's forecasting ability: the roles of organizational illusion of control and organizational attention. *Strategic Management Journal*, 24, 821–838.
- Durand, T. (2009). Scenarios as knowledge transformed into strategic «representations»: the use of foresight studies to help shape and implement strategy. *Handbook of Research on Strategy and Foresight*. Ed. by L.A. Costanzo and R.B. MacKay. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 128–143.
- El Sawy, O.A. (1983). *Temporal perspective and managerial attention: A study of chief executive strategic behavior*. Doctoral dissertation, Stanford University, 1983. Dissertation Abstracts International, 44(05A), 1556–1557.
- Galton, J. (1907). Vox populi. *Nature*, 75(1949), 450–451.
- Gary, J.E. (2009). Foresight Styles Assessment: Testing a New Tool for Consulting Futurists. *Journal of Futures Studies*, 14(1), 1–26.
- Gast, A., Zanini, M. (2012). The social side of strategy. *McKinsey Quarterly*, 2, 82–93.
- Hayward, M.L., Hambrick, D.C. (1997). Explaining premium paid for large acquisitions: evidence of CEO hubris. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 103–127.
- Hjemel, G., Prahalad, K.K., Govard, T., O'Nil D. (2005). *Strategicheskaja gibkost'* [The strategical flexibility]. Saint-Petersburg.: Piter.

- Ilmola, L., Kuusi, O. (2006). Filters of weak signals hinder foresight: monitoring weak signals efficiently in corporate decision-making. *Futures*, 38(8), 908–924.
- Janis, I.L. (1972). *Victims of groupthink*. Boston: Houghton Mifflin.
- Jejzenhart, K., Braun, Sh. (2006). V nogu so vremenem: kak konkurirovat' na postojanno menjajushhihsja rynkah [In step with time: how to compete in the ever-changing markets]. *Upravlenie v uslovijah neopredelennosti*. Moscow: Al'pina Biznes Buks, 177–203.
- Johansson, F. (2006). *The Medici Effect: what elephants and epidemics can teach us about innovation*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Judge, W.Q., Spitzfaden, M. (1995). The Management of Strategic Time Horizons within Biotechnology Firms. *Journal of Management Inquiry*, 4(2), 179–196.
- Kouzes, J.M., Posner, B.Z. (1995). *The leadership challenge: how to keep getting extraordinary things done in organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Kouzes, J.M., Posner, B.Z. (1996). Envisioning your future: Imagining ideal scenarios. *Futurist*, 30(3), 14–16.
- Kouzes, J.M., Posner, B.Z. (1997). *Leadership practices inventory (LPI)*. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass, Pfeiffer.
- Kouzes, J.M., Posner, B.Z. (2009). To Lead, Create a Shared Vision. *Harvard Business Review*, 87(1), 20–21.
- Kristensen, K.M. (2012). *Dilemma innovatora. Kak iz-za novyh tehnologij pogibajut sil'nye kompanii* [The innovator's dilemma. How do strong companies die from new technologies?]. Moscow: Al'pina Publisher.
- Larwood, L., Falbe, C.M., Miesing, P., Kriger, M.P. (1995). Structure and meaning of organizational vision. *Academy of Management Journal*, 38(3), 740–769.
- Laverty, K.J. (2004). Managerial myopia or systemic short-termism?: The importance of managerial systems in valuing the long term. *Management Decision*, 42(8), 949–962.
- Lindgren, M. (2012). *21st Century Management: Leadership and Innovation in the Thought Economy*. London: Palgrave Macmillan.
- Lindgren, M., Bandhol'd, H. (2009). *Scenarnoe planirovanie: svjaz' mezhdubudushhim i strategiej* [The scenario planning: the link between future and strategy]. Moscow: ZAO «Olimp-Bines».
- Lomov, B.F., Surkov, E.N. (1980). *Anticipacija v strukture dejatel'nosti* [Anticipation in the structure of activity]. Moscow: Nauka.
- Lucas, H.C., Goh, J.M. (2009). Disruptive technology: how Kodak missed the digital photography revolution. *Journal of Strategic Information Systems*, 18(1), 46–55.
- Mack, T.C. (2013). Foresight as Dialogue. *Futurist*, 47(2), 46–50.
- Maxeiner, D. (2010). Future Gazing. Daimler Technicity. *Daimler Magazine for Innovation, Technology, Mobility*. 2 May 2010. 1–5. <http://technicity.daimler.com/en/future-gazing/>
- Milov, G. (2011). Rossijskie top-menedzhery poluchajut bol'she evropejskih kolleg. I po bonusam nashi topy tozhe vperediv Evropy vsej [Russian top managers receive more than their European counterparts. And according to bonuses our tops also ahead of all Europe]. *Vedomosti*, 20.10.2011. Retrieved from: <http://www.rb.ru/article/rossijskie-top-menedzhery-poluchayut-bolshe-evropejskih-kolleg/6801577.html>.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. N.Y.: Prentice Hall.
- Murr, A.E. (2011). “Wisdom of crowds”? A decentralised election forecasting model that uses citizens' local expectations. *Electoral Studies*, 30(4), 771–783.
- Nadkarni, S., Narayanani, V.K. (2007). Strategic schemas, strategic flexibility, and firm performance: the moderating role of industry clockspeed. *Strategic Management Journal*, 28(3), 243–270.
- Nelson, R. (2010). Extending foresight: The case for and nature of Foresight 2.0. *Futures*, 42, 282–294.

- Nestik, T.A. (2009). Videnie budushhego kak liderskaja kompetencija i ego svjaz' s vremennoj perspektivoj lichnosti. Psihologicheskie i pedagogicheskie aspekty formirovanija professional'noj i social'noj kompetentnosti [The future vision as leadership competencies and its connection with the time prospect of personality. Psychological and pedagogical aspects of the formation of professional and social competence]. *Materialy mezhdunarodnoj nauchnoprakticheskoj konferencii (Ivanovo, 13–14 nojabrja 2009)*. Ivanovo, 85–89.
- Nestik, T.A. (2010). Osobennosti otnoshenija k vremeni u rossijskih rukovoditelej [The features of the time relation of russian leaders]. *Social'naja psihologija truda*. Ed. L.G. Dikoj i A.L. Zhuravleva. Moscow: IP RAN, 379–396.
- Nestik, T.A. (2011a). Kollektivnyj obraz budushhego i vremennaja perspektiva gruppy kak social'no-psihologicheskie fenomeny [The collective vision of the future and the group's time perspective as a socio-psychological phenomena]. *Malaja gruppy kak ob'ekt i sub'ekt psihologicheskogo vlijanija*. Ch.2. Ed. A.S. Chernysheva. Kursk: Kursk. gos. un-t. 96–100.
- Nestik, T.A. (2011b). *Otnoshenie k vremeni v malyh gruppah i organizacijah* [The attitude to time in small groups and organizations]. Moscow: Izd-vo «Institut psihologii RAN».
- Nestik, T.A. (2011c). *Otnoshenie lichnosti ko vremeni i jekonomicheskoe povedenie. Kul'tura i jekonomicheskoe povedenie* [Personality time attitude and economic behavior. Culture and Economic Behavior]: Sbornik nauchnyh statej. Ed. N.M. Lebedevoj, A.N. Tatarko. Moscow: MAKSPress, 166–189.
- Nestik, T.A. (2011d). Psihologicheskoe vremja rukovoditelej: otnoshenie k budushhemu organizacii i polihronnost' [Psychological time of the heads: attitude towards the future of the organization and polykhronic]. *Psihologicheskie problemy sovremennogo biznesa*. Ed. V.A. Shtroo, N.L. Ivanovoj, N.V. Antonovoj. Moscow: ID VShJe.198–215.
- Nestik, T.A. (2013). Kollektivnyj obraz budushhego: social'no-psihologicheskij analiz. Psihologicheskie issledovanija problem sovremennogo rossijskogo obshhestva [The collective vision of the future: a socio-psychological analysis. Psychological studies of the problems of contemporary Russian society]. Pod red. A.L. Zhuravleva, E.A. Sergienko. Moscow: Izd-vo «Institut psihologii RAN», 32–53.
- Nestik, T.A., Karaseva, E.V. (2009). *Upravlencheskoe videnie kak social'no-psihologicheskij fenomen. Psihologicheskie innovacii v jekonomike i finansah* [Management vision as a socio-psychological phenomenon. The Psychological Innovation in Economics and Finance]: Materialy mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoj konferencii. Moscow, 19–20 marta 2009 / Ed. A.L. Zhuravlev, V.S. Tripol'skij, M.A. Fedotova. Moscow: «Lark ltd», 213–215.
- Nestik, T.A., Zhukova, E.V. (2009). Psihologicheskie osobennosti otnoshenija rukovoditelej k budushhemu svoej organizacii [Psychological characteristics of the heads attitude to the future of their organization]. *Lichnost' i gruppy v uslovijah social'nyh izmenenij*. Moscow: Izd-vo «Institut psihologii RAN», 344–348.
- Nugroho, Ja., Saritas, O. (2011). Uvidet' i osoznat' nevidimoe. Skanirovanie, setevoj i scenarnyj analiz [To see and realize the unseen. Scanning, network and scenario analysis]. *Foresight-Russia*, 5(3), 58–69.
- O'Connor, G.C., Paulson, A.S., DeMartino, R. (2008). Organisational approaches to building a radical innovation dynamic capability. *International Journal of Technology Management*, 44(1/2), 179–204.
- O'Reilly, C.A., Tushman, M.L. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard Business Review*, 82(4), 74–81.
- Ogilvy, J. (2002). *Creating Better Futures*. N.Y.: Oxford University Press.

- Ostrouhova, E.G., Shtroo, V.A. (2008). Fenomen gruppomyslija v uslovijah ugrozy gruppovoj celostnosti [The groupthink phenomenon under the threat of group integrity]. *Identichnost' i organizacija v menjajushhemsja mire*. Ed. N.M. Lebedevoj, N.L. Ivanovoj, V.A. Shtroo. Moscow: Izd. dom GU VShJe, 213–232.
- Paliokaite, A. (2010). Networking as a Route for Corporate Foresight in SMEs. *IET Working Papers Series. No. WPS010/2010*. Monte de Caparica, Portugal, 1–31.
- Pereslegin, S.B. (2009). *Novye karty budushhego, ili Anti-Rjend* [The new maps of the future, or the Anti-Rand]. Moscow: AST.
- Prigozhin, A.I. (2010). *Celi i cennosti. Novye metody raboty s budushhim* [Goals and values. New ways of working with the future]. Moscow: Delo.
- Prigozhin, A.I. (2010). *Metody razvitija organizacii* [Methods of organization development]. Moscow: MCFJeR.
- Regush, L.A. (2003). *Psihologija prognozirovaniya: uspehi v poznanii budushhego* [The psychology of prediction: progress in the knowledge of the future]. Saint-Petersburg.: Rech'.
- Rhee, S.-Y. (2007). Group emotions and group outcomes: the role of group-member interactions. *Affect and Groups. Research on Managing Groups and Teams*. Ed. by E.A. Mannix, M.A. Neale, C.P. Anderson. V. 10. Oxford, UK: Elsevier Ltd., 65–95.
- Rohrbeck, R. (2011). *Corporate Foresight. Towards a Maturity Model for the Future Orientation of a Firm*. Berlin-Heidelberg: Springer-Verlag.
- Schwartz, P. (1996). *The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World*. N.Y.: CURRENCY.
- Schwarz, J.O. (2011). *Business wargaming: developing foresight within a strategic simulation. Foresight for Dynamic Organisations in Unstable Environments: A Search for New Frameworks*. Ed. by S. Mendonça and B. Sapio. L.–N.Y.: Taylor and Francis, 5–20.
- Shtroo, V.A. (2001). Issledovanie gruppovyh zashhitnyh mehanizmov [The study of the group defense mechanisms]. *Psikhologicheskii Zhurnal*, 22(1), 5–15.
- Shtroo, V.A. (2007a). Gruppovaja psihologicheskaja zashhita v organizacii [Collective psychological defense in the organization]. *Jaroslavskij psihologicheskij vestnik*(21). Moskva-Jaroslavl': Izd-vo RPO, 35–44.
- Shtroo, V.A. (2007b). Zashhitnye mehanizmy gruppovoj dinamiki v organizacionnom kontekste [Defensive mechanisms of group dynamics in organizational context]. *The Psychology. Journal of Higher School of Economics*, 4(1), 151–157.
- Slaughter, R. (1996). Futures studies: from individual to social capacity. *Futures*. 28(8), 751–762.
- Slaughter, R. (2004). *Futures Beyond Dystopia: Creating Social Foresight*. London: Routledge.
- Sokolov, A.V. (2007). Forsajt: vzgljad v budushhee [Foresight: Looking to the Future]. *Foresight-Russia*(1). 8–15.
- Surowiecki, J. (2005). *The Wisdom of Crowds*. N.Y.: Anchor Books.
- Thoms, P. (2004). *Driven by time: Time orientation and leadership*. Westport, CT: Praeger.
- Thoms, P., Greenberger, D.B. (1995). The relationship between leadership and time orientation. *Journal of Management Inquiry*, 4(3), 272–292.
- Thoms, P., Pinto, J.K. (1999). Project Leadership: A Question of Timing. *Project Management Journal*, 30(1), 19–26.
- Tret'jak, V.P. (2011). *Forsajt v voprosah i otvetah* [Foresight in questions and answers]. Izd. 3-e, dop. Moscow
- Treyer, S. (2011). Changing perspectives on foresight and strategy: from foresight project management to the management of change in collective strategic elaboration processes. *Foresight for Dynamic*

- Organisations in Unstable Environments: A Search for New Frameworks*. Ed. by S. Mendonça and B. Sapiro. L.–N.Y.: Taylor and Francis, 67–76.
- Tsoukas, H., Shepherd, J. (2004). Coping with the future: developing organizational foresight-fulness. *Futures*, 36, 137–144.
- Tsoukas, H., Shepherd, J. (2004). Introduction: Organizations and the Future, From Forecasting to Foresight. *Managing the future: strategic foresight in the knowledge economy*. Ed. by H. Tsoukas and J. Shepherd. Oxford: Blackwell Publishing Ltd., 1–18.
- van der Heijden K. (2005). *Scenarios. The Art of Strategic Conversation. 2nd Edition*. Chichester, West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- van der Laan, L., Erwee, R. (2012). Foresight styles assessment: a valid and reliable measure of dimensions of foresight competence? *Foresight*, 14(5), 374–386.
- Wilkinson, A., Kupers, R. (2013). Living in the futures. *Harvard Business Review*, 91(5), 118–127.
- Wood, R.E., Bandura, A. (1989). Social cognitive theory of organizational management. *Academy of Management Review*, 14(2), 361–384.
- Zhang, K., Fang, P., Goetz, Th., Ringo, J. (2013). *Antecedents and Consequences of Group Emotions: Empirical Evidence from China*. Presented at the 13th European Congress of Psychology (Stockholm, Sweden, 9–12 July 2013).
- Zhukov, Ju.M., Zhuravlev, A.V., Pavlova, E.N. (2008). *Tehnologii komandoobrazovanija* [Technology of teambuilding]. Moscow: Aspekt-Press.
- Zhuravlev, A.L., Nestik, T.A. (2010). *Psihologija upravljenija sovmestnoj dejatel'nost'ju: Novee napravlenija issledovanij* [Management Psychology of joint activities: New directions of research]. Moscow: Izd-vo «Institut psihologii RAN».
- Zhuravlev, A.L., Nestik, T.A. (2012). *Grupповая рефлексивность: основные подходы и перспективы issledovanij* [Collective reflexivity: basic approaches and research prospects]. *Psikhologicheskii Zhurnal*, 33(4), ijul'-avgust 2012, 27–38."
- Zhuravlev, A.V. (2002). *Vosprijatie korporativnyh celej kak faktor organizacionnyh izmenenij* [Perception of corporate goals as factor of organizational change]: Dissertation of doctor of Psychological Sciences: MSU im. M.V. Lomonosova.
- Zpunar, K.K., Watson, J.M., McDermott, K.B. (2007). Neural substrates of envisioning the future. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 104(2), 642–647.
- Zyglidopoulos, S.C., Schreven, S.W.J.C. (2009). Strategic foresight and the role of organizational memory within a punctuated equilibrium framework. *Handbook of Research on Strategy and Foresight*. Ed. by L.A. Costanzo and R.B. MacKay. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 435–452.